

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DO MESTRADO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:  
PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA APLICÁVEL AS  
ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO**

AUTORA: SUZANA DE OLIVEIRA MALTA

CURITIBA  
2000

SUZANA DE OLIVEIRA MALTA

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:  
PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA APLICÁVEL AS  
ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-  
Graduação em Administração, Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Renato Zancan Marchetti

**“ ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO: PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA  
APLICÁVEL AS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO E FUNDAMENTAL ”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA  
DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E  
APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO PARANÁ.**



**PROF. DR. CLOVIS L. MACHADO-DA-SILVA  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA  
PELOS PROFESSORES:**



**PROF. DR. RENADO ZANCAN MARCHETTI  
PRESIDENTE**



**PROF. DR<sup>a</sup> ÂNGELA MARIA CAVALCANTI DA ROCHA  
MEMBRO**



**PROF. DR. ROMEU ROSSLER TELMA  
MEMBRO**

*“Praticamente todas as empresas pensam em si mesmas como sendo orientadas para o mercado. Cada uma confia que tem a força para competir com o bando de lobos, mas na realidade ela, muitas vezes, é fraca e tende a seguir o pastor.”*

- Ben Shapiro -

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este trabalho, quero agradecer a todos aqueles que colaboraram, direta ou indiretamente, para que, apesar de algumas dificuldades, ele chegasse a um bom termo. Foram muitas pessoas, entre professores, amigos e instituições, a quem agradeço.

Ao Sindicato das Escolas Particulares, pelas informações iniciais que contribuíram para a idealização deste trabalho. Ao mesmo tempo, gostaria de agradecer às escolas que colaboraram com o estudo e desta forma o tornaram possível. À CAPES, pelo apoio financeiro.

À Educando Informática, pelo apoio material e humano que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Meu agradecimento especial ao Prof. Dr. Renato Zancan Marchetti, pela orientação e pelo encorajamento, sem o que este trabalho certamente não seria concluído. Agradeço também a atenção dispensada pelo Prof. Paulo Prado.

Aos professores, colegas e funcionárias do Mestrado em Administração, que propiciaram minha formação e me apoiaram no desenvolvimento desta dissertação. Em especial a colega Silvana Hastreiter, pelo apoio e incentivo.

Ao meu irmão, Geovane Malta, pelo exemplo e pela motivação para o ingresso no mestrado, assim como para a realização deste trabalho. À minha sobrinha Larissa, cujo nascimento teve um significado muito importante para mim.

Um agradecimento especial aos meus pais, Vandyr Ferreira Malta e Lorena de Oliveira Malta, pela paciência, pelo apoio e pelo auxílio que me deram durante todas as etapas deste trabalho e da minha vida.

Finalmente, agradeço a todas aquelas pessoas que colaboraram de alguma forma, e que eventualmente, eu não tenha aqui nomeado.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1ª PARTE – REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INSTITUIÇÕES DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO.....</b>	<b>10</b>
1.1 EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE MATRÍCULAS NO PARANÁ E EM CURITIBA.....	10
1.2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR.....	14
1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS PRESTADOS PELA ESCOLA.....	17
1.4 CULTURA DE MARKETING NAS ESCOLAS.....	21
<b>CAPÍTULO 2 - O CONCEITO DE MARKETING.....</b>	<b>25</b>
2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING.....	25
<b>CAPÍTULO 3 - CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>32</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
3.2 ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	35
3.3 APRENDIZAGEM SOBRE O MERCADO E CULTURA ORGANIZACIONAL...	38
<b>CAPÍTULO 4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....</b>	<b>43</b>
4.1 ORIENTAÇÕES ORGANIZACIONAIS.....	43
4.2 CONSTRUCTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	46
4.2.1 ADOÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING PELA EMPRESA (BENSON SHAPIRO).....	48
4.2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING (AJAY KOHLI E BERNARD JAWORSKI).....	49
4.2.3 GERAÇÃO DE VALOR SUPERIOR PARA OS CLIENTES (JOHN NARVER E STANLEY SLATER).....	52
4.2.4 COMPONENTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL (ROHIT DESHPANDÉ, JOHN FARLEY E FREDERICK WEBSTER JR.).....	54
4.2.5 HABILIDADE SUPERIOR NO ENTENDIMENTO E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (GEORGE DAY).....	55
4.3 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA DESENVOLVIDOS.....	57

<b>2ª PARTE - METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>63</b>
5.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	63
5.1.1 HIPÓTESES DE TRABALHO.....	64
5.1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	67
5.1.3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	68
5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....	71
5.4 COLETA DE DADOS.....	72
5.5 ETAPAS DA PESQUISA.....	73
5.5.1 GERAÇÃO DOS ITENS.....	74
5.5.2 VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO.....	76
5.5.3 COLETA DE DADOS - FASE QUANTITATIVA.....	76
5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	78
<b>CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
6.1 FASE PREPARATÓRIA: PESQUISA QUALITATIVA.....	79
6.1.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS.....	81
6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS GERAIS.....	92
6.2.1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS ESCOLAS.....	93
6.2.2 ITENS REFERENTES A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	95
6.2.3 ITENS REFERENTES A CENTRALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO.....	104
6.2.4 ITENS REFERENTES A TENDÊNCIA A INOVAR.....	105
6.3 PURIFICAÇÃO DA ESCALA.....	106
6.3.1 ANÁLISE FATORIAL.....	106
6.3.2 ESCOLHA DO PONTO DE CORTE.....	107
6.3.3 DETERMINAÇÃO DA CONFIABILIDADE.....	108
6.3.4 ELIMINAÇÃO DOS ITENS COM MENOR CORRELAÇÃO.....	109
6.3.5 ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA.....	110
6.4 INTERPRETAÇÃO DAS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM ESCOLAS.....	111
6.4.1 COMPROMETIMENTO COM OS CLIENTES.....	113
6.4.2 ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO.....	113
6.4.3 QUALIDADE E COOPERAÇÃO.....	114
6.4.4 RESPONSABILIDADE E COMUNICAÇÃO.....	114
6.4.5 INTERAÇÃO COM O MERCADO.....	114
6.5 COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES IDENTIFICADAS E AS ENCONTRADAS NA LITERATURA.....	115
6.6 TESTE DAS HIPÓTESES.....	119
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>127</b>
7.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	130
7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	131
<b>ANEXOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>xxxvi</b>

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1:	Questionário aplicado na fase qualitativa.....	xiii
ANEXO 2 :	Lista de escolas que participaram da fase qualitativa.....	xvi
ANEXO 3:	Questionário aplicado na fase quantitativa.....	xvii
ANEXO 4 :	Lista de escolas que participaram da fase quantitativa.....	xxvi
ANEXO 5:	Itens componentes da escala MARKOR.....	xxviii
ANEXO 6:	Itens componentes da escala de NARVER e SLATER.....	xxx
ANEXO 7:	Itens componentes do trabalho de DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER....	xxxi
ANEXO 8:	Instrumento de avaliação da eficácia de marketing do departamento de admissões - KOTLER e FOX.....	xxxii

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1:	Etapas do desenvolvimento teórico da pesquisa.....	9
FIGURA 2:	Visão geral do processo global da educação.....	16
FIGURA 3:	Diferenças entre serviços e bens físicos.....	17
FIGURA 4:	Níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida.....	35
FIGURA 5:	O processo de aprendizagem organizacional.....	40
FIGURA 6:	Etapas da pesquisa.....	74



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Matrícula inicial do ensino fundamental por dependência administrativa na zona urbana do Paraná – 1987 a 1998.....	11
QUADRO 2:	Matrícula inicial do ensino fundamental por dependência administrativa em Curitiba – 1987 a 1998.....	11
QUADRO 3:	Matrícula inicial do ensino médio por dependência administrativa na zona urbana do Paraná – 1987 a 1998.....	12
QUADRO 4:	Matrícula inicial do ensino médio por dependência administrativa em Curitiba – 1987 a 1998.....	13
QUADRO 5:	Três níveis de instituições orientadas para os clientes.....	23
QUADRO 6:	Atributos do comportamento voltado para o mercado.....	56
QUADRO 7:	Apresentação das variáveis.....	68
QUADRO 8:	Carregamento dos fatores.....	112
QUADRO 9:	Dimensões que caracterizam uma escola orientada para o mercado.....	116
QUADRO 10:	Comparação entre as dimensões encontradas na literatura, na pesquisa qualitativa e no presente trabalho.....	117
QUADRO 11:	Resumo das características e aplicações dos vários tipos de escalas de medida.....	119

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	Tempo que o diretor trabalha na escola.....	93
TABELA 2:	Número de alunos da escola.....	93
TABELA 3:	Natureza e finalidade do serviço prestado.....	94
TABELA 4:	Cursos oferecidos pela escola.....	94
TABELA 5:	Itens relativos a preocupação com a coleta de informações.....	95
TABELA 6:	Itens relativos a disseminação da informação.....	97
TABELA 7:	Itens relativos a responsividade à informação.....	99
TABELA 8:	Itens relativos a preocupação social.....	101
TABELA 9:	Itens relativos a preocupação com a qualidade.....	102
TABELA 10:	Itens relativos a centralização e formalização.....	104
TABELA 11:	Itens relativos a inovação.....	105
TABELA 12:	Relação entre os fatores e seus autovalores.....	107
TABELA 13:	Coeficiente alfa das dimensões - primeira etapa da purificação.....	109
TABELA 14:	Coeficiente alfa das dimensões - segunda etapa da purificação.....	110
TABELA 15:	Classificação das escolas segundo o grau de orientação para o mercado.....	121
TABELA 16:	Teste de hipótese - diferenças no grau de orientação para o mercado em relação ao tamanho da escola.....	123
TABELA 17:	Teste de hipótese – diferenças no grau de orientação para o mercado em relação a finalidade da organização.....	124
TABELA 18:	Variação do grau de orientação para o mercado em relação ao grau de centralização/formalização e tendência a inovar.....	125
TABELA 19:	Fatores e itens da escala de mensuração da orientação para o mercado em escolas.....	127

## RESUMO

O objetivo central desta pesquisa é desenvolver um instrumento para medir a orientação para o mercado em instituições de ensino. Este estudo fundamenta-se numa revisão bibliográfica sobre a organização escolar, o conceito de marketing, cultura organizacional e orientação para o mercado. O desenvolvimento da escala é feito em duas partes: uma exploratória, para a geração do instrumento preliminar e outra de purificação e teste do instrumento. O questionário inicial, contendo 98 itens, foi aplicado em 47 escolas particulares de Curitiba, sendo seu grupo de respostas submetido a análise fatorial, assim como uma série de procedimentos para a purificação da escala e para o teste das hipóteses de trabalho. Esta pesquisa traz algumas conclusões quanto à orientação para o mercado em escolas e à relação entre ela e o grau de centralização/formalização da organização, a tendência a inovar, o tamanho da escola e também quanto à finalidade da mesma. O primeiro resultado importante é a escala de mensuração da orientação para o mercado em escolas, composta por 32 itens distribuídos em cinco dimensões: (1) comprometimento com os clientes, (2) acompanhamento do desempenho, (3) qualidade e cooperação, (4) facilidade de adaptação e comunicação e (5) implementação do conhecimento do mercado. O segundo resultado é a verificação da existência de uma relação positiva entre o grau de orientação para o mercado e o escore de tendência a inovar nas instituições de ensino. Foram testadas outras três hipóteses sobre a relação entre a orientação para o mercado e características das escolas: tamanho (número de alunos), finalidade principal (fins lucrativos ou não) e grau de centralização/formalização, não sendo encontradas diferenças significativas entre as categorias estudadas. Conclui-se que, do ponto de vista dos diretores das escolas da amostra pesquisada no estudo, não existem diferenças no grau de orientação para o mercado com base nas características estudadas, com uma única exceção: a tendência a inovar.

# INTRODUÇÃO

## APRESENTAÇÃO DO TEMA

O mundo atual vem passando por transformações que dificilmente seriam imaginadas até há algum tempo atrás. Numa visão macro, as transformações se dão no contexto sócio-econômico, cultural e político das nações, mas trazem consequências tanto a nível organizacional como individual.

Estamos vivendo agora uma época de crescente concorrência global, onde as empresas, para serem bem-sucedidas, devem saber mais sobre o mercado a nível mundial, bem como sobre os planos e intenções tanto dos consumidores como dos seus competidores, trabalhando a informação e o conhecimento como um capital de valor estratégico.

Dentro dessa perspectiva SENGE (1992) ressalta que, pela primeira vez na história, a humanidade tem a capacidade de criar muito mais informação do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar, acrescentando ainda que esse nível de complexidade não tem precedentes.

No interior das organizações, a velocidade dessas transformações pode ser percebida em termos de alterações ocorridas nas suas práticas de gestão e em particular nas políticas de procedimentos relacionadas à força de trabalho, como programas de qualidade, de reengenharia de processos e redução de níveis hierárquicos.

Considerando esses processos de desenvolvimento organizacional, apesar da importância sempre referida ao ambiente em constante mudança e outros termos de mesmo sentido, a área funcional que por excelência deve realizar o papel de monitorar essas transformações é o Marketing.

Marketing é uma atividade central para as instituições modernas, que estão aprimorando o seu processo administrativo em busca de atender de forma mais eficaz as áreas de maior necessidade para a sociedade humana. O conhecimento profundo do consumidor, a criação de respostas que correspondam exatamente às suas necessidades e desejos, isto é, a busca da qualidade sob o ponto de vista do consumidor, é considerado um pré-requisito para o sucesso de qualquer organização.

Na área de marketing, alguns conceitos têm assumido importante papel, tanto nas discussões acadêmicas, como naquelas conduzidas no contexto empresarial. O conceito de orientação para o mercado integra o rol destes temas de grande interesse para a área de marketing atualmente. A orientação das empresas para o mercado tem sido apontada por diferentes autores (NARVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; DAY, 1990; KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993) como sendo uma condição de grande importância para garantir um desempenho destacado no ambiente concorrencial.

Conforme ressaltam OLIVEIRA e CAMPOMAR (1996), a orientação para o mercado é um embasamento antigo na teoria de Marketing, sendo muito mais difícil de ser implantada na cultura organizacional do que os artigos normalmente apresentam. De acordo com estes autores, todas as mudanças que vêm ocorrendo no contexto econômico acabam criando um quadro favorável para que essa discussão tome corpo novamente. A orientação para o mercado passa a ser valiosa justamente porque focaliza a atenção da organização em coletar informações sobre as necessidades dos clientes e as capacidades dos competidores para criar, continuamente, valor superior aos consumidores.

Para o estabelecimento de uma organização orientada para o mercado, que aprende e se antecipa a seus competidores, a informação e o conhecimento devem, além de serem compartilhados entre as diversas funções da organização, serem trabalhados com os fornecedores e os clientes, sendo preciso desenvolver os atributos organizacionais que favoreçam e possibilitem esse processo.

Uma empresa orientada para o mercado é então entendida como aquela que demonstra uma efetiva preocupação em fornecer valor superior ao seu cliente. É aquela que transcendeu o paradigma da maximização do lucro em transações isoladas e agora busca o relacionamento duradouro e de ganhos mútuos com os consumidores, fornecedores e demais elementos do mercado, sem se descuidar em momento algum do que estão fazendo os seus concorrentes, assim como de todos os movimentos de seu ambiente.

KOTLER e FOX (1994) justificam esse posicionamento argumentando que, para sobreviver e tornarem-se bem sucedidas, as instituições devem reconhecer seus mercados, abrangendo, além dos seus desejos e das suas necessidades, também os seus desafios e oportunidades. O interesse em estudar a orientação para o mercado surgiu a partir da análise dessas considerações sobre o tema, sendo o objetivo maior da realização deste trabalho o incremento da busca de estratégias de marketing que sejam respaldadas pelos subsídios fornecidos pelas pesquisas ligadas ao comportamento do consumidor.

## FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

À medida que o tempo passa, as escolas, assim como as universidades e outras instituições de ensino, reconhecem cada vez mais que estão enfrentando problemas de marketing. O declínio do número de alunos potenciais, matrículas, contribuições e outros recursos que ajudam a compensar os custos operacionais são alertas sobre a dependência das mesmas em relação ao mercado que atendem.

Para KOTLER e FOX (1994), apesar dessa situação, muitas escolas particulares ainda têm prosperado em consequência do declínio das escolas públicas. Pais críticos com os padrões apresentados pela escola pública acabam fomentando o ressurgimento de escolas dirigidas por instituições religiosas. Mas, embora estas escolas possam estar sendo bem sucedidas, devem planejar formas que assegurem o seu futuro, evitando passar por queda no número de matrículas, pressão financeira e futuro incerto.

Devemos considerar que, no caso de instituições educacionais, os seus relacionamentos de longo prazo exigem o conhecimento individualizado dos parceiros, especialmente dos usuários dos seus serviços, o que pode ser alcançado através do uso inteligente e efetivo da informação de mercado.

Como resultado dessa situação, muitos administradores educacionais passam a estudar de forma cuidadosa a disciplina de Marketing, verificando o que ela pode oferecer para manter as suas instituições viáveis e relevantes.

Para que estas instituições consigam sobreviver e tornem-se bem sucedidas elas devem conhecer seus mercados, atrair recursos, converter estes recursos em programas e serviços adequados ao seu público-alvo. Entretanto, o que é necessário inicialmente, é que os próprios educadores deixem de lado a idéia de que marketing é manipulador e caro, passando a entendê-lo como uma atividade central das instituições modernas.

Dentro desse contexto, pretende-se avaliar o grau de orientação para o mercado das instituições particulares de ensino fundamental e médio na cidade de Curitiba. O presente trabalho objetiva estudar a realidade destas organizações voltadas para a atividade de ensino, quanto a sua forma de reagir aos desafios e oportunidades do meio, sendo as questões focais deste trabalho reunidas no seguinte problema de pesquisa:

*“Qual é o grau de orientação para o mercado das escolas particulares de ensino fundamental e médio na cidade de Curitiba?”*

## JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O tema abordado se mostra oportuno, visto que nos últimos anos tem havido uma mudança localizada e continuada no universo das escolas particulares de ensino fundamental e médio no país, no tocante à demanda de seus serviços, representada pelas matrículas realizadas.

A competitividade aumentou, e a situação de aparente acomodação das escolas particulares não mais satisfaz à atual realidade de mercado, e o conhecimento dos consumidores de seus serviços, mais do que nunca, se constitui em instrumento definitivo para lhes aumentar as chances de melhor se posicionarem perante um mercado cada vez mais exigente e escasso.

Nos últimos tempos, e cada vez mais, discute-se a importância da competência técnica como elemento essencial para a sobrevivência das empresas em seus segmentos específicos, ou seja, o espaço para amadores é cada vez menor.

No setor de ensino o quadro não é diferente - demanda reduzida (são diversos os fatores causadores, inclusive a queda da taxa de natalidade, entre outros) e oferta ampliada (em algumas regiões e segmentos específicos o número de escolas dobrou nos últimos anos). Junte-se a este quadro um período de recessão econômica, com conseqüências diversas, como por exemplo os níveis de inadimplência em relação aos pagamentos.

A previsão é de que muitas instituições de ensino não conseguirão sobreviver nesse panorama altamente competitivo, a não ser que se preocupem com a sua competência técnica. As grandes escolas passaram a contratar profissionais de peso, gente que vem estudando e aprimorando idéias a ponto de receber o reconhecimento por sua bagagem profissional. Criam equipes técnicas gabaritadas que impulsionam um trabalho criativo, inovador. São profissionais de marketing, administradores, mestres e doutores em educação etc. - pessoas que analisam, discutem e direcionam o trabalho destas organizações.

Esses fatos acabam solicitando das escolas um aparelhamento administrativo que possa lhes ajudar na manutenção, senão no aumento da clientela. As escolas vão ter que buscar a excelência nos diversos campos do conhecimento, priorizando questões relativas a sua administração, de maneira a colaborar na construção de uma sociedade mais desenvolvida e preparada para atender as constantes mudanças e exigências desse mercado.

De acordo com NARVER e SLATER (1990), SHAPIRO (1988) e DAY (1990) a orientação para o mercado é um elemento imprescindível para o desenvolvimento e manutenção das vantagens competitivas nos produtos e serviços prestados pelas organizações, pois engloba a proximidade com o cliente ao mesmo tempo em que busca, através da inovação, colocar a empresa à frente da concorrência, tornando-se um elemento-chave na busca da vantagem competitiva sustentável.

ROSSI (1995) justifica a importância do tema em função da correlação, registrada na literatura de marketing nos anos recentes, entre orientação para o mercado e performance superior da empresa em seu negócio, particularizando a orientação para os clientes dentro do desenvolvimento de uma cultura voltada para desempenhos superiores em todas as variáveis de relacionamento com a clientela.

Porém, existe uma certa dificuldade em se avaliar em que ponto do *continuum*<sup>1</sup> da orientação para o mercado está a organização, já que os administradores, assim como todos aqueles envolvidos de perto, tendem a ter percepções distorcidas dessa realidade, conforme apresentado por DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993).

Na tentativa de superar-se essa subjetividade na avaliação, faz-se necessário o desenvolvimento de um instrumento que seja capaz de medir de forma objetiva o grau de orientação para o mercado de uma determinada organização. Muitos autores vêm trabalhando nessa questão, mas todos os instrumentos desenvolvidos até o momento apresentam algumas limitações, necessitando de revisões e expansões, assim como de revalidações dos itens componentes da escala. Ressalta-se ainda que, dentre os estudos efetuados, muito pouco há que se relacione com o setor de serviços, assim como de forma mais específica ao setor de ensino. O posterior desenvolvimento deste trabalho pretende justamente colaborar para o preenchimento dessa lacuna.

Este estudo poderá também contribuir para melhorar o desempenho das instituições de ensino, ao procurar levantar quais as características organizacionais e capacidades que ainda podem ser desenvolvidas nas organizações para que elas sejam realmente orientadas para o mercado, tornando-as organizações altamente competitivas no seu setor, assim como fornecendo argumentos para a elaboração de novos estudos nessa área.

---

<sup>1</sup> O termo *continuum* é utilizado no trabalho de diversos autores, entre eles KOHLI e JAWORSKI (1990), correspondendo a medida da orientação para o mercado como o degrau em que a mesma se encontra em relação a geração, disseminação e implementação da inteligência de mercado.



A elaboração de uma escala de mensuração diretamente aplicada à orientação para o mercado nas escolas é de extrema importância, pois permite que as mesmas obtenham um reflexo da sua situação no mercado, possibilitando o desenvolvimento de estratégias de marketing adequadas a essa realidade. Se a escola não se preocupar com esse assunto, provavelmente a tendência será a de que seus resultados futuros acabem comprometidos.

Com relação ao objeto de estudo, justifica-se que a idéia de trabalhar com instituições de ensino surgiu devido ao fato de que estas organizações ocupam um papel de grande importância na preparação do indivíduo para lidar e gerenciar todas estas transformações econômicas e sociais que estão ocorrendo.

Optou-se por trabalhar com escolas particulares porque, em comparação com as escolas públicas (pela sua própria natureza e por desempenhar dever do Estado), a competição comercial pela clientela é bem mais acirrada, necessitando de um esforço para melhor se posicionarem, em termos competitivos, perante seus concorrentes.

No setor privado a competição está cada vez maior, com nítidas tendências de aumento desta situação, o que só faz ratificar a importância do conhecimento do consumidor de serviços educacionais.

## **1ª PARTE**

### **REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA**

## REFERENCIAL TEÓRICO DA PESQUISA

Com o objetivo de clarificar alguns dos aspectos considerados essenciais à compreensão do trabalho, assim como ao próprio desenvolvimento da pesquisa proposta neste estudo, faz-se necessário um aprofundamento teórico dos termos a serem abordados na sua elaboração.

Primeiramente será dado enfoque na abordagem da organização onde o trabalho será desenvolvido, instituições particulares de ensino fundamental e médio, destacando suas características, o seu produto e a própria questão da cultura de marketing nelas existentes.

Após, será dedicado um capítulo para a retomada do conceito de marketing e sua evolução ao longo do tempo. Trabalhando com o conceito de orientação para o mercado, percebe-se que este remete diretamente ao conceito de marketing, visto que na verdade consiste na própria aplicação da filosofia de marketing, envolvendo aspectos culturais da organização para a sua possível adoção. A seguir trataremos da cultura organizacional para, na seqüência, relacionarmos ambos na tentativa de esclarecer as implicações da orientação para o mercado.

Partindo então dessa questão, será feita uma retomada sobre as orientações estratégicas que as organizações podem adotar, mostrando que dentre elas ressalta-se a orientação para o mercado, considerada importante pelo fato de monitorar, entre outros fatores, a satisfação do consumidor como um atributo de diferenciação entre a empresa e a sua concorrência.

O referencial teórico-empírico, apresentado a seguir, busca fundamentar através da exposição dos conhecimentos constantes na literatura especializada, as hipóteses a serem levantadas acerca do problema de pesquisa definido na seção precedente.

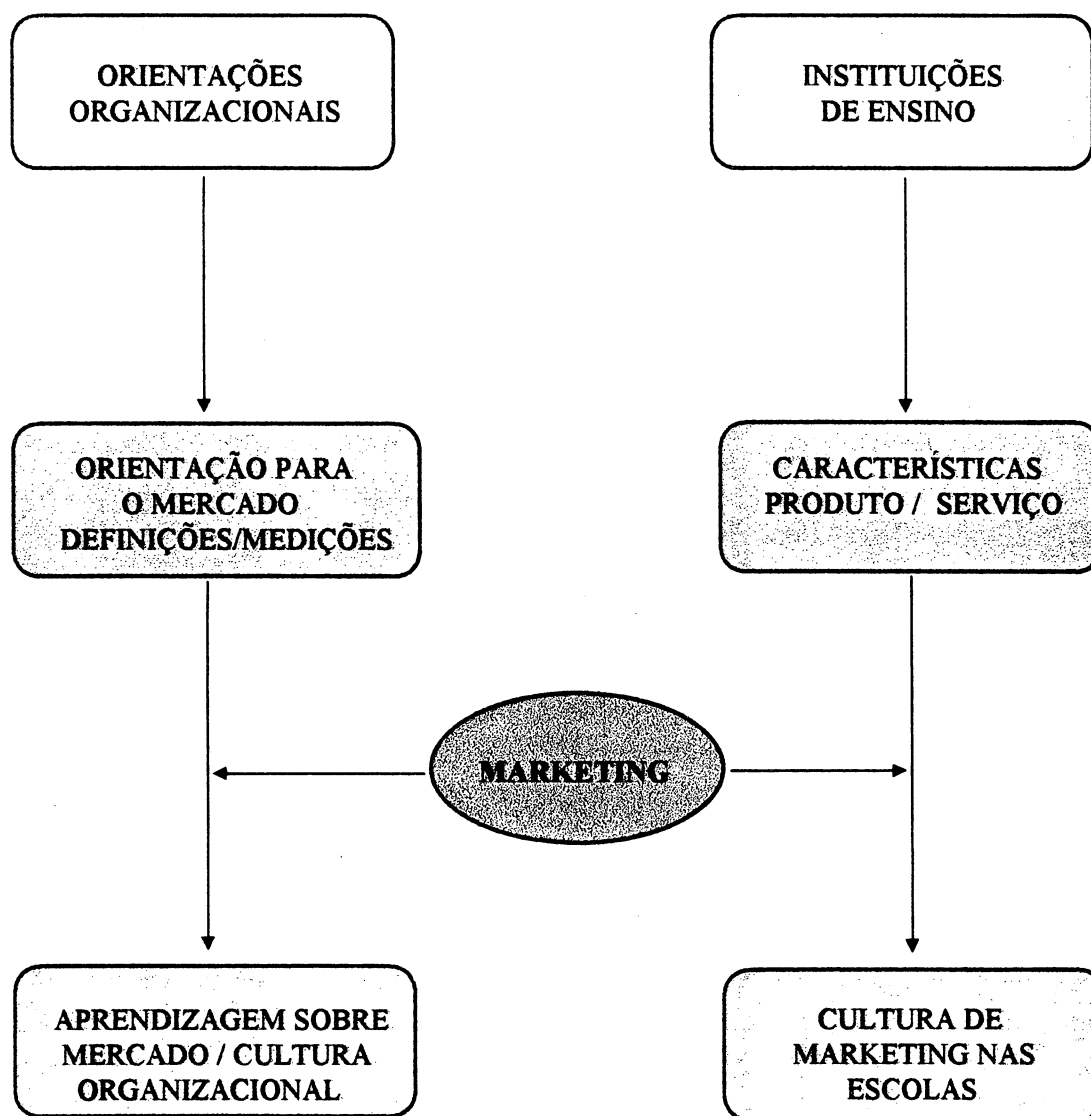
A **FIGURA 1** ajuda a visualizar essa seqüência de desenvolvimento dos assuntos, mostrando como estes estão relacionados de modo a permitir o alcance do objetivo deste trabalho, partindo do levantamento das dimensões da orientação para o mercado nas escolas até a análise comparativa dos resultados encontrados nos diferentes tipos de estabelecimentos de ensino.

Na seqüência será apresentada a problemática da pesquisa, com os objetivos e hipóteses de trabalho.

A metodologia empregada na pesquisa, incluindo os paradigmas utilizados, suas vantagens e limitações são então discutidos, seguidos pela apresentação dos resultados das duas etapas da pesquisa: qualitativa e quantitativa.

**FIGURA 1**

**ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO TEÓRICO DA PESQUISA**



## **CAPÍTULO 1 - INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

### **FUNDAMENTAL E MÉDIO**

#### **1.1 EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE MATRÍCULAS NO PARANÁ E EM CURITIBA**

Considerando o contexto dentro do qual a pesquisa é realizada, é necessário que se tenha uma idéia das características relacionadas ao comportamento do setor de ensino nesta região. Segundo os dados obtidos junto a FUNDEPAR (1998) o Paraná é um Estado jovem: a fatia dos maiores de 60 anos na população, agora de 6,0%, tem estado sistematicamente abaixo da média nacional, em torno de 8,0%. No outro lado da pirâmide etária, hoje muito mais próxima de uma pêra que lembra os países maduros da Europa, a urbanização e a conseqüente retração na fertilidade diminuíram o número de crianças.

Em 1970 eram mais de 1,1 milhão de menores de 5 anos; hoje, são menos de 900.000. A população entre 5 e 14 anos também caiu, de 2 milhões em 1970 para os atuais 1,8 milhão. Isso facilita a oferta de vagas nas escolas públicas, responsáveis por 90% das matrículas do ensino fundamental no Estado. Tanto assim, que menos de 1% das crianças em idade escolar permanece fora da escola no Paraná. O desafio é treinar essa juventude para o mundo industrial que toma força na economia local.

Observa-se que a cobertura da escola básica no Paraná é ampla e quase integralmente suprida pela rede pública. De acordo com o trabalho de ALMEIDA (1996), de cada 100 crianças entre 5 e 14 anos, 99 estão na escola, sendo 90 no regime público, restando apenas 9% da população em idade escolar a ser atendida pela rede particular.

É importante considerarmos também algumas mudanças ocorridas no quadro de matrículas do ensino fundamental e médio, tanto no Paraná como na cidade de Curitiba. Destaca-se, por exemplo, que no período de 1987 a 1998 as matrículas na rede pública têm apresentado uma tendência constante de aumento, justamente o contrário das escolas particulares, que não chegam a apresentar um incremento significativo. Esses dados permitem que se perceba a mudança que ocorreu no ambiente das escolas particulares nos últimos anos, passando de uma condição em que a procura chegava até a superar o número de vagas, para um estado no qual se tem uma diminuição da procura. A perda da clientela observada é que obriga as escolas particulares a se aperfeiçoarem nas suas atividades de atração e manutenção dos alunos, sob pena de terem que cerrar suas portas.

Desde 1987 as matrículas nas escolas particulares de ensino fundamental no Paraná têm declinado sistematicamente, indicando uma redução significativa de atendimento, já que a clientela potencial continua crescendo. O mesmo comportamento pode ser observado na cidade de Curitiba, conforme apresentado nos quadros abaixo.

**QUADRO 1-** Matrícula inicial do ensino fundamental por dependência administrativa na zona urbana do Paraná - 1987 a 1998

ANO	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	TOTAL
1987	207	862.996	225.771	151.052	1.240.026
1988	109	908.455	242.531	149.562	1.300.657
1989	nd	953.313	268.404	134.903	1.356.620
1990	nd	984.246	279.603	144.254	1.408.103
1991	501	931.959	367.085	146.100	1.445.645
1992	nd	892.684	449.399	137.619	1.479.702
1993	nd	864.885	578.030	126.606	1.569.521
1994	nd	nd	nd	nd	-
1995	196	833.678	582.333	147.074	1.563.281
1996	498	838.487	605.389	139.885	1.584.259
1997	400	830.117	632.377	138.813	1.601.707
1998	440	835.438	665.642	135.296	1.636.816

**FONTE:** SIE/PR - FUNDEPAR/DDP

nd - não disponível

**QUADRO 2 -** Matrícula inicial do ensino fundamental por dependência administrativa em Curitiba - 1987 a 1998

ANO	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	TOTAL
1987	207	116.476	49.015	50.237	215.935
1988	109	121.790	51.495	51.838	225.232
1989	nd	126.756	52.471	52.683	231.910
1990	nd	132.028	53.208	56.744	241.980
1991	nd	134.927	54.152	56.791	245.870
1992	nd	143.274	58.141	54.986	256.401
1993	nd	149.780	62.221	51.510	263.511
1994	nd	nd	nd	nd	-
1995	196	140.229	65.505	49.909	255.839
1996	322	138.956	72.196	49.855	261.329
1997	400	137.343	78.263	50.703	266.709
1998	440	136.665	79.239	48.830	265.174

**FONTE:** SIE/PR - FUNDEPAR/DDP

nd - não disponível

Observa-se que em 1991 foram efetuadas 56.791 matrículas nas escolas particulares de ensino fundamental em Curitiba, o maior número apresentado na série histórica de 1987 a 1998. Após esse ano o número de matrículas diminuiu sistematicamente, chegando a 48.830 no ano de 1998, ou seja, um decréscimo de 14% em 7 anos. Já nas escolas públicas, o aumento de matrículas no ensino fundamental no mesmo período (na rede municipal) foi de 46%, passando de 54.152 matrículas em 1991 para 79.239 em 1998.

No âmbito estadual, conforme **QUADRO 1**, o comportamento apresentado pelas escolas públicas e particulares seguiu a mesma tendência. Em 1987 as escolas particulares registraram 151.052 matrículas contra 135.296 no ano de 1998, o que representa um decréscimo de 10% nesses 11 anos. No mesmo período houve um aumento no número de matrículas no ensino fundamental nas escolas municipais, passando de 225.771 para 665.642, o que representou um incremento de 194%.

**QUADRO 3-** Matrícula inicial do ensino médio por dependência administrativa na zona urbana do Paraná - 1987 a 1998

ANO	FEDERAL	ESTADUAL	MUNICIPAL	PARTICULAR	TOTAL
1987	6.060	134.727	149	44.945	185.881
1988	6.071	150.230	147	43.480	199.928
1989	7.476	166.610	143	42.835	217.064
1990	6.214	177.994	195	43.242	227.645
1991	6.056	185.768	441	43.205	235.470
1992	7.710	215.711	583	40.155	264.159
1993	8.327	262.404	201	36.206	307.138
1994	nd	nd	nd	nd	-
1995	11.851	300.176	71	37.077	349.175
1996	12.551	334.337	71	50.436	397.395
1997	12.463	359.872	nd	51.757	424.092
1998	11.091	395.468	nd	54.601	461.160

**FONTE:** SIE/PR - FUNDEPAR/DDP

nd - não disponível

Da mesma forma que no ensino fundamental, o número de matrículas no ensino médio no estado do Paraná apresentou um comportamento diferente para as escolas públicas e as particulares. Na rede de ensino estadual houve um aumento de 193% no número de matrículas nesses 11 anos, passando de 134.727 em 1987 para 395.468 em 1998. Nas escolas particulares houve também um aumento, embora bem menor do que ocorreu nas escolas estaduais, passando de 44.945 matrículas no ensino médio em 1987 para 54.601 em 1998, ou seja 21%.

**QUADRO 4** - Matrícula inicial do ensino médio por dependência administrativa em Curitiba -  
1987 a 1998

ANO	FEDERAL	ESTADUAL	PARTICULAR	TOTAL
1987	6.060	16.581	20.245	42.886
1988	6.071	18.663	19.788	44.522
1989	7.476	21.484	19.218	48.178
1990	6.214	22.947	19.577	48.738
1991	6.056	24.313	20.512	50.881
1992	7.105	29.879	19.806	56.790
1993	7.074	41.205	18.402	66.681
1994	nd	nd	nd	-
1995	7.055	46.083	12.239	65.377
1996	7.110	50.985	24.765	82.860
1997	7.317	57.462	24.159	88.938
1998	6.851	64.518	25.617	96.984

**FONTE:** SIE/PR - FUNDEPAR/DDP

nd - não disponível

Na cidade de Curitiba o número de matrículas no ensino médio nos estabelecimentos particulares teve um aumento de 26% do período de 1987 a 1998, passando de 20.245 para 25.617. Na rede pública, especificamente nas escolas estaduais, o número de matrículas aumentou consideravelmente, 289%, passando de 16.581 em 1987 para 64.518 em 1998.

Observa-se que a evolução no número de matrículas nas escolas particulares de ensino fundamental e de ensino médio é bem diferente, enquanto que no ensino fundamental ocorreu um decréscimo, no ensino médio houve um aumento. Da mesma forma que as matrículas, o número de estabelecimentos particulares de ensino fundamental no estado do Paraná também declinou a partir de 1982, passando de 592 para 512 em 1995, ou seja, uma diminuição de aproximadamente 7 escolas por ano.



## 1.2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

As organizações constituem-se no objeto de estudo dos administradores, sendo que a própria sociedade em que vivemos apresenta-se para os estudiosos dessa área como um enorme conjunto de instituições que realizam tarefas sociais determinadas. Nesse contexto encontra-se a escola que, como qualquer outra instituição, precisa ser administrada, tendo na figura de seu diretor o responsável último pelas ações ali desenvolvidas.

A escola, como local de educação, passa a ter um papel importante na formação de pessoas críticas e participantes no processo político, que busquem alguma transformação social. É nela que muitos colocam suas expectativas e para onde enviam os filhos para que possam avançar no caminho do conhecimento, pelo menos, um pouco mais do que eles, os pais, puderam fazê-lo:

*“Na realidade, toda geração educa a nova geração, isto é, forma-a: a educação é uma luta contra os instintos ligados às funções biológicas elementares, uma luta contra a natureza, a fim de dominá-la e de criar o homem atual à sua época.” (GRAMSCI, 1988, p. 42)*

Se a geração presente apenas repete os ensinamentos recebidos das passadas ela estará meramente reproduzindo sem progredir. Há toda uma aprendizagem, nem sempre conduzida ou intencional, que é introduzida ao longo dos sucessos e insucessos diários. É nessa transformação que aparece a intensidade da educação:

*“A educação é o processo concreto de produção histórica da existência humana. O constituinte radical e último deste processo da produção da existência humana é a forma de relação da pessoa com o mundo, com os outros e consigo mesma. Esta relação é determinada pelo lugar que se ocupa no mundo do trabalho. Qualquer intervenção educativa só toma sentido na medida em que contribui para este processo concreto e histórico da produção material da existência.” (WITTMANN, 1991, p. 66)*

A educação escolar, porém, é aquela que está mais exposta às críticas da sociedade como um todo, ao mesmo tempo em que é aquela na qual se colocam grandes expectativas. NOSELLA (1992) define a escola como uma instituição criada, formada e estruturada para ser a sementeira dos futuros intelectuais e trabalhadores, ou seja, a escola é vista como uma colaboradora na preparação das pessoas que irão compor a sociedade no futuro.

Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar, é preciso que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e à escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como a própria sociedade está organizada.

Destaca-se a posição de LONGHI (1993), sobre a necessidade da existência de escolas de livre iniciativa para a garantia do exercício de uma real democracia. Segundo a autora, os pais têm prioridade no direito de escolha do gênero de instrução que será ministrada aos seus filhos<sup>2</sup>. O poder público mantém a sua rede de escolas em todos os graus, mas proporciona a criação e manutenção de instituições de ensino não estatais<sup>3</sup>, que podem ser privadas, comunitárias, confessionárias ou filantrópicas.

A presença de escolas particulares está inserida no necessário pluralismo das democracias. Cresce a consciência de que particulares também podem desempenhar serviços públicos, assim como a idéia de que o destinatário desse serviço deve estar em primeiro plano, pouco interessando se a agência que o preste seja pública ou privada.

PARO (1993) destaca o fato de que, diante da necessidade de se promoverem a eficiência e a produtividade da escola, não existe razão para que esta, entendida também como organização, não possa basear-se nos procedimentos administrativos que tanto êxito alcançam na situação empresarial, sendo importante, entretanto, considerar os determinantes sociais e econômicos da administração escolar. Como não poderia deixar de ser, também o problema da educação escolar é visto como sendo de natureza eminentemente administrativa:

*“A problemática central da escola brasileira parece situar-se em uma falha de natureza administrativa, qual seja, a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea, ajustamento esse que requer, necessariamente, ação organizada e planejada, realizada por pessoas qualificadas, a fim de que sejam atendidas as crescentes demandas quantitativas e qualitativas da sociedade atual.” (PARO, 1993, p. 64)*

O autor ressalta que alguns estudiosos da administração escolar não vêem uma identidade absoluta entre empresa e escola, mas levantam algumas características específicas que precisam ser levadas na devida conta:

1. Objetivos da organização escolar: a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração e isso ocorre quer devido ao seu caráter, de certa forma abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação.
2. Caráter de instituição prestadora de serviços: lida diretamente com o elemento humano, sendo o aluno não apenas beneficiário dos serviços que ela presta, mas também participante da sua elaboração.

---

<sup>2</sup> Baseada no artigo 26 da Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU (10.12.1948).

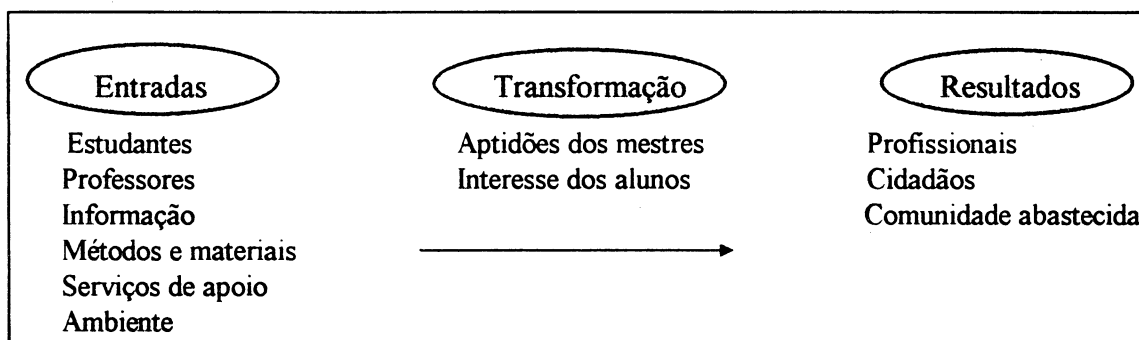
<sup>3</sup> Conforme prevê a Constituição Federal do Brasil de 1988, de acordo com os artigos 206 e 213.

3. Fator *mão-de-obra* na *empresa* escolar: na empresa produtora de bens e serviços em geral, é bastante grande a participação relativa de máquinas e demais meios de produção, mas na escola é a *mão-de-obra* que possui participação ativa mais elevada, envolvendo sobretudo o comportamento humano, que não se contém nos estreitos limites da previsibilidade inerente à máquina.

A educação que os estudantes recebem na escola é uma preparação para o futuro, o que eles aprendem consiste no que deverá ser importante para eles nos próximos anos. Para realizar essa tarefa, as escolas devem estar constantemente comprometidas com as necessidades dos seus clientes. Alguns autores acreditam que o aluno, à medida que vai recebendo conhecimentos, vai mudando e conseqüentemente sai da escola com mais valor do que quando entrou, constituindo-se num produto dela, conforme mostra a figura abaixo:

**FIGURA 2**

**VISÃO GERAL DO PROCESSO GLOBAL DA EDUCAÇÃO**



**FONTE:** GUILLON e MIRSHAWKA (1994, p. 163)

Hoje em dia há tecnologias que, se usadas na sala de aula ou na casa do aluno, tornam as máquinas os transmissores principais de informações. O papel do professor, então, muda: ele passa a ser o guia que ajuda o aluno a analisar quais as fontes de informação que apresentam as melhores evidências sobre um determinado fato. O papel do aluno também muda, nos novos ambientes de aprendizagem ele passa a ser o participante ativo, tendo que aprender a navegar nessas novas tecnologias para adquirir as informações importantes para ele.

LITTO (1993) defende a mudança de paradigma na Educação, argumentando que o importante agora é a informação e a capacidade de gerir ou gerar informação; não se trata mais de uma coisa física, como geladeiras ou computadores. Passa a ser importante processar a informação, armazená-la e disseminá-la com eficiência.

### 1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS PRESTADOS PELA ESCOLA

O setor de serviços vem crescendo fortemente dentro do cenário econômico mundial nos últimos anos e, portanto, tomando força como foco de atenção dos teóricos. Na área do Marketing, por exemplo, só recentemente (da década de 80 em diante) é que os estudiosos se debruçaram com maior empenho sobre aspectos que pudessem nortear ações específicas das empresas prestadoras de serviços.

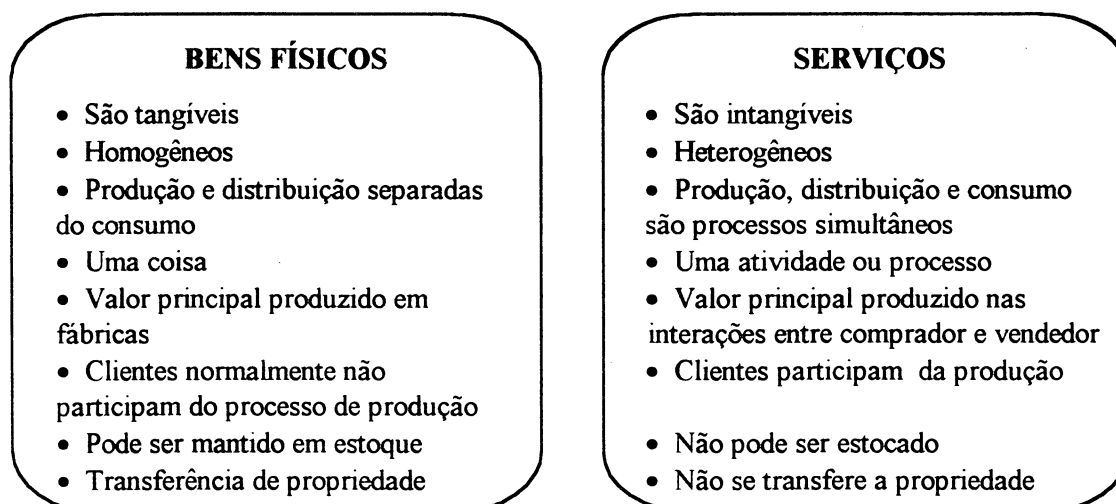
Existem vários tipos e categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Independentemente do tipo, o serviço na sua essência é aquele desempenho que se transfere. Como os serviços são transferidos em diferentes níveis, quer no aspecto de duração, quer no aspecto de intangibilidade, é impossível considerá-los de forma única.

ALBRECHT (1994, p. 52) assinala que é muito provável que a regra principal para a administração de serviços seja “conhecer o cliente”, e para que a organização seja bem conhecida, deve-se vender aquilo que o cliente quer comprar, e para saber o que ele quer há que se saber quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra.

Segundo GRÖNROOS (1995), um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva. Quando os serviços são descritos pelos clientes, expressões como experiência, confiança, tato e segurança são utilizadas. Este autor apresenta ainda uma relação de aspectos de diferenciação entre bens físicos ou produtos, e entre serviços, conforme a figura abaixo.

**FIGURA 3**

#### DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E BENS FÍSICOS



**FONTE:** GRÖNROOS (1995, p. 38)

No trabalho de ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1995) foi feito um levantamento entre vinte e seis trabalhos da área de marketing com o objetivo de verificar quais as características dos serviços que os distinguem dos produtos.

As características mais encontradas foram as mesmas citadas anteriormente, só que com diferentes índices de incidência: intangibilidade (citada por todos os autores pesquisados), inseparabilidade entre produção e consumo (é o segundo fator mais citado pelos autores, sendo encontrado em vinte e três dos trabalhos pesquisados), variabilidade (dezessete autores salientaram esta característica) e perecibilidade (essa característica foi destacada em apenas dez dos vinte e seis trabalhos).

GRÖNROOS (1995) defende como ponto inicial da abordagem para serviços, a noção de que as decisões concernentes a marketing não podem ser separadas das decisões gerenciais globais. O marketing aplicado na área de serviços deve ser visto como uma filosofia de administração, em que a busca da qualidade é o objetivo central.

A qualidade, nas instituições prestadoras de serviços educacionais, é fruto de gerenciamento e precisa ser pensada sob alguns aspectos:

- qualidade técnica produzida (o que o cliente recebe): o “pensar pedagógico da escola levado a uma prática coerente”;
- qualidade funcional do processo (como o cliente recebe): o lado operacional, que depende diretamente do gerenciamento - coordenação e supervisão pedagógica e área administrativa de apoio, por exemplo;
- qualidade esperada: resultado da imagem que o cliente traz da empresa, mais o que lhe foi prometido junto com as suas expectativas (desejos e necessidades);
- qualidade experimentada: as situações em que o cliente - pai ou aluno - se depara com os recursos e as formas de operar da escola (as horas da verdade);
- qualidade percebida - composta por diversos aspectos determinantes que devem ser observados:
  - confiabilidade (coerência no desempenho e constância);
  - rapidez de resposta;
  - competência (habilidades e conhecimentos das equipes de funcionários);
  - acesso (facilidade de contato);

- cortesia;
- comunicação (informações regulares em linguagem acessível);
- credibilidade (honestidade em relação aos interesses do cliente);
- segurança;
- conhecimento do cliente (esforço genuíno para conhecer suas necessidades);
- tangibilidade (evidências físicas do serviço: instalações, aparência do pessoal, material didático escolhido, etc.).

Um destaque a ser especialmente analisado: *as horas da verdade* - cada ocasião e lugar onde e quando a escola tem a possibilidade de demonstrar ao cliente a qualidade dos seus serviços. São chamadas também de momentos de oportunidade, pois têm que ser aproveitadas “aqui e agora” (no próximo momento a situação já terminou e corrigir erros é muito mais problemático, e menos eficaz, que uma hora da verdade bem administrada).

A dinâmica escolar é recheada de situações que, com consistência, precisam ser bem trabalhadas: as reuniões pedagógicas com os pais, o atendimento por parte da coordenação/supervisão/direção, o funcionamento da secretaria, a resposta rápida a situações-problema apontadas, o informativo da escola, a cordialidade das zeladoras e porteiros, etc.

Percebe-se que para trabalhar no segmento de serviços é requerida uma ótica específica. Para prestar um serviço, de qualquer natureza, é importante o aprofundamento no conhecimento de certas especificidades, se for na área da educação a ótica deverá ser mais apurada ainda. É preciso reconhecer alguns conceitos básicos ligados ao setor de ensino, como o processo envolvido, o seu produto, os fornecedores e os seus clientes:

**A) PROCESSO:** conforme BARBOSA (1995), deve ser entendido como um conjunto de ações sistemáticas, dirigidas para a obtenção de um resultado ou efeito; são os meios. Em especial, no caso da escola, pode-se entender processo a partir do estabelecimento de suas áreas: a que envolve as atividades pedagógicas e técnicas e a de apoio administrativo.

Em cada uma dessas áreas é possível identificar vários setores com as mais diversas atividades. Assim, temos a Biblioteca, que envolve registrar e emprestar livros; a Secretaria, que tem por atividade matricular alunos, preencher diários de classe, cadernetas, expedir histórico escolar; o Serviço de Orientação Pedagógica, que deve organizar reuniões com os

pais, acompanhar o rendimento escolar dos alunos; a Supervisão Pedagógica, que organiza cursos de aperfeiçoamento de professores, Conselhos de Classe, acompanha o desenvolvimento dos conteúdos; as atividades de natureza docente, tais quais ministrar aulas, promover debates, seminários; e as atividades de apoio administrativo, que implicam datilografar provas, exercícios, documentos, recrutar empregados, fazer pagamentos, comprar, cuidar da limpeza, etc.

As atividades acima listadas constituem, cada uma delas, um processo. De maneira geral são atividades repetitivas, pois ocorrem com certa frequência (diária, semanal, mensal, etc.), dependendo da sua natureza. Os processos sempre envolvem as pessoas que os executam, algum tipo de equipamento e material, necessitam também de um método ou procedimento e evidenciam a necessidade de alguma medida (quantidade, tempo, etc.); além disso, ocorrem em um dado ambiente e, portanto, sofrem influências do mesmo.

**B) PRODUTO:** segundo o mesmo autor, é o resultado do processo, ou seja, produtos são efeitos dos processos; podem ser materiais ou não, dependendo sempre da natureza do processo; são os fins. No caso da escola, consiste em serviços de empréstimos de livros, fruto do processo emprestar livros; provas prontas, resultado do processo datilografar provas, e assim por diante. Podemos dizer, conforme ressaltam GUILLON e MIRSHAWKA (1994), que no caso da escola também é produto o saber transmitido para o aluno cliente.

**C) FORNECEDORES:** segundo BARBOSA (1995), são os setores ou pessoas que proporcionam material, dados e informações aos clientes, a fim de que eles possam desempenhar de forma adequada as suas funções.

Um professor de determinada disciplina da sexta série é o fornecedor de alunos (que devem ser adequadamente preparados) para o professor da mesma disciplina da sétima série, que poderá, assim, conduzir bem o processo ensinar/aprender na etapa seguinte. O Serviço de Supervisão Pedagógica é fornecedor da Secretaria, na medida em que determina o número de alunos por classes e designa quais devem constar do diário de classe de cada turma; a Secretaria, de posse desse material, elabora os diários, tornando-se fornecedora dos professores de cada série e de cada disciplina.

**D) CLIENTE:** entendido como “a pessoa, o processo ou a instituição que recebe e utiliza um serviço ou produto” (MOREIRA, PASQUALE e DUBNER, 1996, p. 52).

A educação influencia todos os setores da sociedade direta ou indiretamente, sendo dessa forma os usuários da educação tanto os alunos, como os seus pais e a comunidade. Por exemplo, a Secretaria é cliente interno do professor quanto ao aspecto resultados e notas; por sua vez, tem como cliente externo o aluno e seus familiares e demais instituições para quem os dados que fornece sejam importantes.

Quando afirma-se que o trabalho desenvolvido em uma organização deve ter como foco as necessidades de seus clientes, o primeiro passo para que isso possa ser realizado consiste na identificação desse cliente, o que não é tão evidente no caso dos clientes da educação. Em uma pesquisa realizada por ARCARO (1995, p. 07), com 150 diretores de escolas, onde o objetivo era mensurar seus conhecimentos sobre o processo de qualidade, verificou-se que 35% dos entrevistados não acreditavam que suas escolas tinham clientes. O autor destaca que, se os diretores não reconheciam a existência de clientes, nem de suas necessidades, nenhum processo de qualidade no ensino poderia então ser implementado.

#### **1.4 CULTURA DE MARKETING NAS ESCOLAS**

Todos os pais passam a almejar o fato de que seus filhos estudem nas melhores escolas, para que possam vir a ocupar um lugar nessa nova sociedade globalizada. O difícil, conforme destaca GARITA (1989), é justamente determinar o que é uma boa escola. Um dos fatores destacados pelo autor como característico de uma boa escola é o uso e a busca de informações por parte da administração e a sua posterior difusão entre os professores, para que todos possam saber mais sobre os alunos, o mercado e as necessidades que se impõem a todo momento e que implicam em reformulações na prestação desse serviço.

A instituição escolar deve criar um alto nível de satisfação, considerando-se satisfação como “uma avaliação pós-compra onde a alternativa selecionada seja pelo menos igual ou excedente às expectativas anteriores à compra” (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1995). A retenção de alunos é tão importante quanto a atração e a matrícula, dado que esses não representam uma audiência cativa.

Mesmo para as escolas sem finalidade lucrativa, há que se ter um instrumento de atração e manutenção dos alunos, pois embora se prescindia do lucro, existem os custos a serem cobertos, sendo que, no ambiente atual, de acirramento da concorrência pela diminuição da demanda, ter alunos é sinônimo de sobrevivência.



Segundo MEZOMO (1997), existe a necessidade de adequar a educação ao modelo de mercado predominante na sociedade, que trabalha com três perspectivas. A primeira entende que o atual modelo educacional não responde às demandas e exigências das mudanças sócio-econômicas. A segunda perspectiva visa a uma maior integração e adaptação da educação, no sentido de ajustar-se a tais mudanças. E, finalmente, a terceira visa a um maior aprimoramento acerca da compreensão da relação e ajuste entre educação e mercado, propondo a utilização de certos instrumentos de medição.

OLIVEIRA (1998) afirma que, uma vez que a educação deve ser compreendida numa perspectiva de mercado, é possível pensar o aluno como cliente, visto que se trata de um consumidor de serviços prestados (educação). Ao transformar a relação professor/aluno em relação consumidor/cliente, há uma transformação no processo de ensino-aprendizagem que acaba por retirar toda a dimensão possível de troca de que se reveste a relação pedagógica.

O grande problema é que existem educadores que abominam estas idéias de marketing, sendo que, segundo KOTLER e FOX (1994, p.31), são duas as críticas principais:

1. Marketing é incompatível com a missão educacional: “alguns administradores, professores e ex-alunos, acreditam que marketing é para empresas comerciais e que as instituições educacionais devem estar acima de marketing. Eles sentem que os valores e técnicas educacionais estão em direção oposta dos valores e técnicas das empresas e que os dois mundos não devem ficar muito próximos”. O marketing é visto como venda pesada, depreciando a educação e as instituições educacionais que o utilizam.
2. Marketing não deve ser necessário: alguns administradores aceitam a utilidade do marketing, embora considerem-no desnecessário. É importante lembrar essas pessoas do ambiente onde atuam, mostrando a necessidade de posicionarem a instituição de modo que suas capacidades proporcionem defesa contra o conjunto existente de forças competitivas.

Essa visão não se sustenta mais, pois o fato de atrair clientela não significa que ocorrerá uma perda na qualidade da educação ou de sua missão, pelo contrário, pois esta qualidade constitui-se em um importante critério avaliador da instituição. Esse caráter de menor relevância atribuído ao marketing tem provocado nas escolas uma incapacidade de posicionarem-se com agilidade no mercado para aumentar a sua clientela, sendo que as poucas escolas que têm esta percepção mais aguçada, estão conseguindo melhores resultados.

O que acontece é que muitas escolas que criticam o marketing acabam utilizando suas ferramentas. A maioria das instituições educacionais apresentam departamentos de admissão, programas de captação de recursos e associações de ex-alunos, podendo ainda incluir especialistas em propaganda e relações públicas na sua administração.

Entretanto, é importante salientar que, apesar destas instituições estarem usando algumas ferramentas de marketing, não são necessariamente orientadas para marketing, pois apenas acrescentar uma função de marketing não significa a adoção da sua filosofia.

Uma instituição educacional que tem uma orientação para o mercado possui como tarefa principal a determinação das necessidades e desejos de mercados-alvo, cuja satisfação procura ser alcançada através de projetos, comunicações e oferecimento de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis. Cada instituição deve determinar que nível de resposta deseja, implementando programas para alcançá-la.

Segundo KOTLER e FOX (1994) as instituições educacionais variam consideravelmente em relação aos seus níveis de resposta, entre os quais destacam três, que são resumidos no quadro a seguir.

### QUADRO 5

#### TRÊS NÍVEIS DE INSTITUIÇÕES ORIENTADAS PARA OS CLIENTES

	Não-responde	Responde Casualmente	Responde Fortemente
Sistemas de reclamações	Não	Sim	Sim
Levantamentos de níveis de satisfação	Não	Sim	Sim
Levantamento de necessidades e preferências	Não	Não	Sim
Funcionários orientados para os clientes	Não	Não	Sim

**FONTE:** KOTLER e FOX (1994, p. 48)

Muitas dessas instituições educacionais estão longe de serem classificadas como totalmente orientadas para o mercado. A maioria raramente faz levantamentos das necessidades e preferências não manifestadas de seus alunos, assim como não estimulam e treinam seus docentes para atendê-los, conforme é salientado a seguir:

1. Instituições que não respondem ao mercado: instituições deste tipo normalmente refletem uma mentalidade burocrática, com uma preocupação em rotinizar operações, substituindo julgamentos pessoais por políticas impessoais, especializando o trabalho de cada funcionário, criando uma hierarquia de comando rigorosa e transformando a organização em uma máquina eficiente.
2. Instituição que responde casualmente ao mercado: este tipo de instituição deixa suas portas abertas, faz visitas de surpresa ao centro acadêmico, encoraja sugestões dos alunos e coloca seus representantes nos conselhos departamentais, o resultado é um melhor conhecimento dos consumidores da instituição e a construção de uma associação entre quem é atendido e quem atende.
3. Instituição que responde totalmente ao mercado: esta instituição difere de outra que responde casualmente de duas maneiras, fazendo não apenas levantamentos sobre a satisfação atual dos consumidores mas também pesquisas sobre suas necessidades e preferências não manifestadas para encontrar maneiras de melhorar seus serviços, selecionando e treinando seus funcionários para serem orientados para os clientes.

Instituições educacionais orientadas para o aluno farão uso de sistemas de atendimento e reclamações, levantarão o nível de satisfação, as necessidades e as preferências dos alunos para poderem determinar como suas expectativas estão sendo atendidas e identificarão áreas para melhorias.

No desenvolvimento deste trabalho, o ensino está sendo considerado como um serviço prestado pela escola, sendo esta tratada como qualquer outra organização de serviço (hotel, banco, hospital, agência de turismo, etc.). Ressalta-se o fato de que ela não pode ignorar a idéia de que seus alunos constituem-se na verdade em seus clientes, assim como o fato de que necessita estar em constante interação com o seu ambiente, de modo a fornecer um serviço atualizado e realmente necessário.

## **CAPÍTULO 2 - O CONCEITO DE MARKETING**

### **2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING**

Ao contrário do que muitos possam pensar, marketing não esteve sempre presente na bibliografia nem nas atividades organizacionais (BARTELS, 1988). A função de comércio sim, existe desde que o homem sentiu falta de alguns elementos para a sua subsistência, precisando trocar bens ou serviços que possuía com aqueles de outros seres humanos. A palavra marketing era inexistente até 1909. O aparecimento e desenvolvimento do seu conceito, atividades e princípios ocorreu no século XX.

Não raro, o marketing tem sido confundido com promoção e vendas, que são, em essência, instrumentos deste. A discussão sobre a amplitude do marketing revela a riqueza de seus conceitos, propiciando um vasto leque de aplicação em diferentes campos de atuação.

Fazendo uma breve retrospectiva, nos primeiros vinte anos deste século, o marketing era visto como responsável única e exclusivamente pela facilitação do comércio e distribuição de produtos. Este enfoque é alterado na década de vinte, quando alguns autores passam a considerar, ainda que superficialmente, os motivos que os consumidores teriam na aquisição de bens e serviços. Porém, a mudança de visão do produtor para o consumidor somente se solidifica nos anos quarenta. Uma real preocupação com a implementação do conceito de marketing pelas organizações surge no final da década de cinquenta, estendendo-se pelos anos sessenta, quando são realizadas várias pesquisas para a verificação da adoção do referido conceito por empresas norte-americanas.

Já na década de sessenta, KOTLER e LEVY (1969) iriam romper com o paradigma que enfatizava o marketing como forma das empresas realizarem seus negócios, voltando-se exclusivamente para as organizações que visavam o lucro. Em artigo que suscitou muita polêmica à época de sua publicação, os autores defendiam a idéia de transpor os limites do marketing tradicional para organizações que não visam o lucro, para pessoas e idéias, ampliando assim seu escopo e abrangência. A década de setenta caracterizou-se pelo estudo do inter-relacionamento entre empresa e o ambiente em que ela está inserida, especialmente no tocante aos reflexos das ações de marketing na sociedade, bem como pela solidificação dos trabalhos sobre o comportamento do consumidor (BARTELS, 1988).

SWEENEY (1972) alertava para a necessidade de se levar em conta a perspectiva do sistema social, em função do marketing não se limitar unicamente à tecnologia utilizada pelas empresas. Nele está incluído o estudo do relacionamento entre as organizações, seu processo mercadológico e outros processos sociais. De acordo com o autor:

*“... responsabilidade social não é uma obrigação imposta ao marketing, mas, um aspecto inerente à natureza do marketing; não uma racionalização para a atividade mercadológica; mas, uma razão para a atividade mercadológica...”*  
(SWEENEY, 1972, p. 9)

BAGOZZI (1975) observa que marketing é sobretudo um processo de trocas, significando mais do que a simples transferência de um produto ou serviço por dinheiro. Envolve também aspectos sociais e psicológicos, sentimentos e significados dos indivíduos.

Para HUNT (1976) o escopo de marketing é inquestionavelmente amplo, uma vez que inclui áreas as mais diversas, como: comportamento do consumidor, preço, compra, gerência de vendas, gerência de produtos, comunicação de marketing, canais de distribuição, responsabilidade social e tantos outros, sendo sua aplicação possível tanto nas organizações que visam o lucro como naquelas de caráter eminentemente social.

O interesse pelo conceito de marketing retorna nos anos oitenta, quando WEBSTER (1988) classifica este período de “o redescobrimento do conceito de marketing”. Neste período, LUSCH e LACZNIAK (1987) colocam o conceito do marketing ampliado, que seria para eles uma evolução natural do conceito de marketing. Afirmam eles que o conceito de marketing incorpora três princípios básicos para a condução dos negócios:

1. o consumidor se torna o centro, ao redor de quem o negócio é desenvolvido, operando em busca dos seus melhores interesses;
2. baseia-se na busca de lucro, não de volume de vendas;
3. acredita na coordenação das funções de marketing em torno do entendimento do mercado.

O conceito ampliado de marketing entende que as ações de uma empresa devem levar em consideração, além dos princípios listados acima, todos os públicos da mesma, inclusive consumidores, empregados, fornecedores, a comunidade próxima e o público em geral. Esta concepção já caracteriza uma evolução na conceituação de marketing, na medida em que valoriza os demais participantes das transações e menciona também os interesses dos clientes.

Verifica-se assim que o conceito de marketing envolve sempre a criação e a troca de produtos e valores com outras pessoas, podendo ser definido como:

*“Um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.” (KOTLER, 1995, p. 32)*

Segundo KOTLER e FOX (1994), o conceito de marketing está relacionado com a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais.

Para estes autores o trabalho de marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender às necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.

Diversas considerações podem ser feitas a partir desta conceituação, como o fato de marketing ser definido como um processo gerencial que envolve a análise, o planejamento, a implementação e o controle, enfatizando que o marketing auxilia aos administradores a resolverem problemas práticos. Também significa que marketing envolve uma formulação cuidadosa dos programas, não ações meramente ao acaso, a seleção de mercados-alvo, em vez de tentar oferecer tudo a todas as pessoas.

Portanto, o marketing envolve todo o leque de atividades das empresas, principalmente o ambiente em que estas estão inseridas. Da mesma forma, DESHPANDÉ e WEBSTER (1989), valorizam a preocupação com o consumidor como elemento do pensamento estratégico da organização, o elemento que vai garantir o futuro de longo prazo.

*“... o conceito de marketing define uma cultura organizacional distinta, um conjunto fundamental de valores e crenças compartilhadas que colocam o consumidor no centro do pensamento empresarial sobre estratégia e operações.” (DESHPANDÉ e WEBSTER, 1989, p. 7)*

Estes autores não se preocupam em descrever atividades ou funções em suas definições. Para eles, o marketing está relacionado a uma cultura organizacional de valorização do consumidor como elemento central da estratégia da organização, tudo mais sendo consequência disso.

Em WEBSTER (1992) aparece a colocação da satisfação do consumidor como objetivo máximo da organização, assim como a difusão dessa filosofia por toda a organização:

*“Marketing é a função administrativa responsável por garantir que cada aspecto do negócio esteja focalizado em fornecer valor superior aos consumidores no mercado competitivo.” (WEBSTER, 1992, p. 07)*

Na década de noventa, as pesquisas a respeito do conceito de marketing continuam, relacionando-o, então, ao tema orientação para o mercado, já mencionado, em anos anteriores, com o enfoque no consumidor. Neste novo período, redireciona-se para os demais elementos do mercado que influenciam nas decisões e ações destes consumidores, significando que a empresa que se diz voltada para o exterior deve determinar suas ações baseando-se, não somente no comportamento do seu mercado consumidor, como, também, nas atitudes de seus concorrentes, fornecedores e outros elementos que compõem o ambiente externo à organização, mais precisamente, na sua interferência no processo de escolha do cliente.

Conforme destaca DAY (1994b), durante grande parte da história o conceito de Marketing tem sido, na verdade, mais um item de fé do que uma base prática para a administração de negócios. Pouco se sabia, por exemplo, sobre estas organizações orientadas para o mercado, conseqüentemente, os administradores possuíam pouco conhecimento sobre como voltar suas orientações organizacionais em direção de seus mercados.

Assim, é nos anos noventa que se encontram várias tentativas de renomados autores na construção de modelos que demonstrem a orientação das empresas para o mercado (KOHLI & JAWORSKI, 1990; NARVER & SLATER, 1990; DESHPANDÉ et al., 1993; DAY, 1994). Segundo eles, o conceito de marketing encontra-se envolto por várias tentativas de melhor defini-lo, porém, o importante é transpor o estágio filosófico, buscando a sua implementação.

Estes autores colocam a função de marketing como responsável pelo estabelecimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os grupos de interesse, objetivando vantagens competitivas sustentáveis. Podemos considerar que existe, de forma implícita, na preocupação do relacionamento de longo prazo o comprometimento com a satisfação do consumidor.

Conforme McKENNA (1993), o novo marketing será baseado no conhecimento e na experiência, a empresa dominará uma escala de conhecimento – da tecnologia, dos concorrentes, dos clientes, da organização, do ambiente competitivo -, colocando em prática as seguintes atitudes: integrar o cliente ao processo de desenvolvimento e trabalhar a infraestrutura de fornecedores, sócios e usuários que ajudarão a manter a reputação da empresa. Em um mercado de mudanças rápidas, a credibilidade torna-se o valor de sustentação da empresa.

A implementação de estratégias voltadas para o mercado vai requerer habilidades em projeto, desenvolvimento, gerência e controle de alianças estratégicas com parceiros de todos os tipos, mantendo-os, todos, sempre focados no cliente em mutação inserido no mercado global. O núcleo da organização será definido pelos mercados a que se destina e pela sua base de conhecimento, competência técnica, e não por suas fábricas e prédios.

Ao analisar esta evolução é necessário considerar outras mudanças que ocorreram nas práticas de marketing. Por exemplo, até pouco tempo atrás o marketing de massa funcionava perfeitamente para os especialistas, os consumidores eram tratados como grupos homogêneos, que possuíam características e desejos semelhantes. Mas isto mudou, hoje o que pode ser observado é uma mudança constante no perfil do consumidor, um grande número de empresas passam então a encarar o mercado como a soma destas partes e não mais como uma entidade amorfa, sem personalidade ou demandas diferenciadas.

Atender a estes pequenos mercados está deixando de ser difícil, pois os novos desenvolvimentos tecnológicos facilitam este processo, buscando as informações necessárias com maior rapidez e precisão. O grande problema então, comum a todas as organizações nesta década, é a dificuldade de se adaptar a aceleração na frequência que estão ocorrendo estas modificações. Muitas quando conseguem preparar-se para isto já estão atrasadas, pois acabam preparando-se hoje para enfrentar o que já aconteceu ontem, sendo atropeladas pela realidade.

NASH (1994) revela que o *database marketing*<sup>4</sup> e o marketing individual completam o círculo de evolução do marketing. As vendas começaram com a comunicação “de um para um”, atrás de um balcão ou na porta da casa, um processo em que o relacionamento entre vendedor e cliente permitia, ao primeiro, fornecer a honestidade da marca, a confiança e segurança que o outro necessitava para utilizar um novo produto. Com o marketing de massa, esse tipo de relacionamento deteriorou-se em vários campos. O nome da marca tornou-se a fonte de confiança e autoridade.

Observando-se, do ponto de vista teórico, essas perspectivas, ver o marketing como um processo de maximização de lucro focado em transações independentes no mercado não se encaixa nas relações de longo prazo com os clientes e na formação de alianças estratégicas.

---

<sup>4</sup> *Database marketing* refere-se à utilização de bases de dados (informações armazenadas em mídia eletrônica) e de sistemas de informação, para otimizar os resultados de marketing. Essas informações ou sistemas, como o próprio nome o diz, referem-se ao marketing como um todo e a todos os públicos envolvidos no macroambiente da organização, entre os quais, fornecedores, concorrentes, governo, etc. NASH (1994) define *database marketing* como “guardar e tratar informações sobre clientes, geralmente visando à promoção”.



O foco na manutenção dos clientes vem ganhando mais força ultimamente, porque se percebeu que é muito mais barato fazer com que um cliente antigo passe a comprar mais do que conseguir um cliente novo.

Segundo BERRY (1995) a maturidade que vem sendo alcançada pelo marketing de serviços, tanto no que diz respeito à prática quanto à pesquisa, vem levando a um só caminho: ao marketing de relacionamento. A busca pela qualidade na prestação de serviços vem se orientando pela satisfação do cliente e pela conquista da lealdade do mesmo.

Seu desenvolvimento é capaz de trazer inúmeros benefícios para a empresa. Várias pesquisas demonstram que melhorias na qualidade do serviço prestado ao cliente como, por exemplo, diminuição da taxa de erro nos serviços prestados, aumentam em muito o lucro obtido pelas empresas.

A confiança vem sendo apontada em muitos estudos como uma das ferramentas mais poderosas de marketing de relacionamento que as empresas possuem a seu dispor. A empresa deve se mostrar confiável para os clientes. Para tanto ela deve:

- possuir canais de comunicação abertos e transparentes com os clientes;
- oferecer garantias da qualidade do serviço;
- demonstrar uma conduta correta e ética.

Estes autores sugerem também que, para conquistar a lealdade do cliente, a organização deve: (1) assegurar que as promessas quanto ao serviço a ser prestado reflitam a realidade; (2) valorizar a confiabilidade prestando o melhor serviço da primeira vez; (3) tornar-se excelente no processo de prestação do serviço aproveitando todas as oportunidades para superar as expectativas dos clientes; (4) recuperar a confiança perdida fazendo o melhor serviço em uma segunda oportunidade e comunicar-se com os clientes.

O marketing de relacionamento surge, portanto, como uma nova abordagem de marketing para a nova era competitiva. Seu conceito está ligado à idéia de que irão prosperar, no novo ambiente empresarial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes. Mas, para tanto, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente conectadas com o mercado e com os seus clientes. Na abordagem do marketing de relacionamento, os clientes deixam de ser apenas números e passam a ser parte integrante da organização.

Seu conceito está ligado à idéia de “trazer o cliente” para dentro da organização, de maneira que ele participe do desenvolvimento de novos produtos e serviços e crie vínculos com a organização. Dessa forma, com o suporte da tecnologia da informação, é possível testar idéias de novos produtos e serviços diretamente com os clientes e em tempo real.

Porém, para trazer os clientes para dentro da organização, é necessário possuir meios de comunicação dinâmicos e eficazes, que sejam capazes de estimular a interatividade entre o cliente e a empresa e permitir o profundo conhecimento do cliente. É fundamental, portanto, que sejam despendidos muita atenção e recursos nas interações com os clientes.

O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de retorno que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

O marketing de relacionamento permite, portanto, que a empresa desenvolva uma habilidade no que se refere a compreender o mercado e a saber aprender do mercado. A partir disso, a organização precisa disseminar esses conhecimentos por toda a sua extensão e planejar, criar, inovar e atuar em sintonia e com um mercado que é cada vez mais dinâmico e competitivo.

## **CAPÍTULO 3 - CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 DEFINIÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Quando abordamos a questão de mudança estratégica em uma organização, na perspectiva de torná-la orientada para o mercado, é importante salientar também o aspecto cultural. Até algum tempo atrás, a idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções.

Segundo MORGAN (1996), o interesse pelo estudo da cultura no contexto organizacional foi despertado na década de 80, devido ao avanço de empresas oriundas de países orientais, principalmente o Japão, que passaram a competir fortemente com as grandes organizações ocidentais, em muitos casos suplantando-as. A necessidade de delimitar fatores que concediam vantagem competitiva às empresas japonesas fez com que muitas pesquisas se voltassem para os elementos simbólicos, principalmente valores sociais e religiosos, que aparentemente distinguem a vida nessas organizações em relação ao contexto das demais.

Na análise das mudanças em organizações, deve-se considerar que, assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações possuem padrões distintos, sentimentos e crenças coletivas. Isto é, todas as organizações têm cultura própria, com seus próprios tabus, costumes, lendas e usos, que refletem tanto as normas e valores do sistema formal, quanto sua interpretação do sistema informal.

Nesse contexto, muitas empresas falharam em tornarem-se orientadas para o mercado, pois a maioria delas subestimou a dificuldade de mudar o foco interno para o externo. Elas acabaram utilizando mudanças marginais quando uma mudança cultural era necessária.

Segundo DAY (1994a), as organizações podem desenvolver capacidades de orientação para o mercado desde que admitam a mudança do foco interno para o externo, promovam mudanças profundas, facilitem a conectividade formal e informal das funções, facilitem o processo de descentralização, ou seja, deleguem poderes para quem está na ponta tomar decisões que melhor satisfaçam o consumidor.

A cultura organizacional é um elemento central para o marketing, embora os estudos nessa área tenham se preocupado mais com o estudo do consumidor do que com os aspectos relacionados com a organização.

SCHEIN (1992) considera que os fatores-chaves numa mudança cultural são os seguintes: que a mudança seja construída sobre os valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança seja de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de controle, etc.; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo.

A orientação para o mercado, por se constituir na implantação de uma estratégia de marketing, está intimamente ligada às questões referentes a definição da própria cultura organizacional:

*"... é o padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional e ainda os provê com as normas de comportamento dentro da organização." (DESHPANDÉ e WEBSTER, 1989, p. 04)*

FREITAS (1991), vê na descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como funcionam e as mudanças que provocam no comportamento, o caminho de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de fácil identificação. Nesse sentido, é bastante comum encontrar a cultura organizacional sendo conceituada a partir dos seus próprios elementos, que são:

- A. Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.
- B. Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.
- C. Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas, que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa.
- D. Estórias e mitos: enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos se referem a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.
- E. Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando com ênfase no não-permitido.
- F. Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.
- G. Normas: todo o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estarem escritas ou não.

H. Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias, etc.

Para SCHEIN (1992), a cultura tem a propriedade de atribuir significado ao que é aparentemente irracional, misterioso, sem sentido. Segundo ele, que elaborou um dos conceitos mais conhecidos na literatura consultada, a cultura das organizações pode ser entendida como:

*“Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de se perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”* (SCHEIN, 1992, p. 12)

Para FLEURY; SHINYASHIKI e STEVANATO (1997), Schein procurou elaborar um conceito de cultura, concebendo-a como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Assim, existem diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida.

Segundo estes autores, os pressupostos básicos não estão organizados aleatoriamente, padronizam-se em paradigmas culturais, com alguma ordem e consistência para orientar a ação do ser humano. No entanto, é possível coexistirem pressupostos incompatíveis e inconsistentes em uma organização.

Em termos deste trabalho de pesquisa e consoante a perspectiva nele adotada, cultura organizacional será definida como os aspectos simbólicos que se manifestam no contexto organizacional, construídos e compartilhados pelos membros para dar sentido e permitir a interpretação da realidade. No nosso caso, adotaremos “valores” e “crenças” como elementos de identificação da cultura organizacional.

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa. Por valores organizacionais entende-se aqui os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização.

### 3.2 ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional impregna todos os níveis da organização, apresentando diferentes manifestações em cada um deles. Os autores procuram dividir as manifestações em níveis, visando facilitar o entendimento e o diagnóstico.

Para SCHEIN (1992), o conceito de cultura organizacional significa o comportamento culto de um grupo de pessoas ao enfrentarem os problemas apresentados pelos seus ambientes externos e internos. Esse conceito foi elaborado mediante um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada, podendo ser melhor compreendido se for decomposto em três níveis, que interagem entre si:

**FIGURA 4**

**NÍVEIS ATRAVÉS DOS QUAIS A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO  
PODE SER APRENDIDA**

**Artefatos visíveis:** como os produtos visíveis - correspondem aos processos, estruturas e outros fenômenos organizacionais visíveis, como o *layout* da organização e o comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados.



**Valores:** referentes a filosofias, objetivos, estratégias, conscientemente assumidos pelos membros e compartilhados em nível organizacional. Podem existir diferenças entre os valores aparentes e os valores em uso.



**Pressupostos básicos:** referentes a percepções, sentimentos e crenças que permanecem no nível inconsciente, mas causam impacto nos dois níveis anteriores. Normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

**FONTE:** SCHEIN (1992, p. 12)

Esses valores podem ser trazidos à tona por meio de entrevistas individuais, existindo porém uma dificuldade, que é o fato de serem valores tidos como tão garantidos que acabam sendo inconscientes. Apesar dessa dificuldade, se o pesquisador conseguir trazer esses valores à superfície, então conseguirá ter uma visão clara dos padrões culturais da organização.

Considerando que a orientação para o mercado é uma filosofia organizacional, que quando incorporada à cultura da empresa pode provocar mudança de comportamento e alavancar uma série de vantagens competitivas, acredita-se que seja necessário estimular a criação de uma cultura voltada para o mercado.

Existe uma relação sinérgica entre os elementos da cultura e do clima organizacional que maximizam o aprendizado sobre o mercado e seus benefícios, conforme apresentado por SLATER e NAVER (1995). Os autores os dividem em dois grupos; o primeiro, denominado elementos de cultura, que compreende o espírito empreendedor e a orientação para o mercado; o segundo, que eles chamam elementos de clima, que são: o planejamento estratégico descentralizado, a liderança facilitada e a estrutura orgânica.

1. Orientação para o mercado: organizações com maior prioridade na criação e manutenção de valor superior para o cliente. Estabelecem regras para o comportamento organizacional a ser desenvolvido, conforme a orientação da informação de mercado.
2. Espírito empreendedor: uma cultura de espírito empreendedor é caracterizada pela existência de uma certa tolerância a correr riscos, proatividade, receptividade a inovação e ativa resistência a burocracia.
3. Liderança facilitada: o ambiente complexo chama para um estilo complexo de liderança, transformado em liderança facilitada. Essa liderança motiva as pessoas a fazerem o que está na expectativa delas.
4. Estrutura orgânica: a organização descentralizada com fluidez e responsabilidade de trabalho ambíguo e processo de comunicação lateral extensivo.
5. Planejamento estratégico descentralizado: o planejamento na organização de aprendizagem é muito debatido, suas características são a informalidade e a adaptabilidade.

Uma cultura dirigida para o mercado suporta o valor de inteligência através do mercado e da necessidade de ações funcionais coordenadas dirigidas para a obtenção de vantagens competitivas. Uma carência dessas crenças e valores compartilhados poderia comprometer as atividades padrões advogadas pela perspectiva comportamental. No entanto, existem divergências entre os estudiosos sobre a possibilidade de mudar a cultura de uma organização, onde o único consenso é de que não se trata de uma tarefa fácil.

Toda a complexidade da cultura das organizações faz com que a medição de seus diversos aspectos seja uma tarefa árdua, não existindo um padrão de medida consensual e único. Para uma avaliação efetiva da cultura organizacional seria necessário uma multiplicidade de abordagens, que iria desde a observação de aspectos físicos da organização, leitura de seus comunicados, até aplicação de questionários, observação de como as pessoas empregam seu tempo e entrevistas em profundidade.

Segundo DESHPANDÉ e WEBSTER (1989), somente se utilizam métodos etnográficos para pesquisa de cultura, porém as técnicas de inferência estatística em dados obtidos mediante instrumentos de coleta aplicados a amostras da população também podem ser utilizadas na pesquisa de tópicos relativos à cultura de marketing. Uma avaliação completa permitiria uma melhor compreensão dos aspectos culturais de uma organização, porém tem severos inconvenientes, exigindo uma dedicação de tempo que somente é possível em estudos de casos.

Assim, no presente trabalho, será adotada a metodologia da aplicação dos questionários, nada impedindo que, posteriormente, outros estudos façam uso do instrumento como parte de uma avaliação mais profunda da cultura das instituições de ensino.



### 3.3 APRENDIZAGEM SOBRE O MERCADO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesse ambiente de forte pressão para a mudança contínua, alguns autores têm afirmado, entre eles DEGEUS (1988) e SENGE (1992), que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade das organizações aprenderem, sendo que essa aprendizagem deve estar voltada fortemente para a criação de uma cultura de orientação para o mercado.

Desde SENGE (1992), o tema aprendizado organizacional tem-se tornado referência constante em estudos na teoria das organizações. O assunto parece apresentar relação direta com a capacidade de percepção das necessidades de mudança pelas organizações e este é um dos motivos pelos quais vem gerando tanto interesse na literatura especializada.

Conforme DODGSON (1990), existem três motivos que justificam o estudo do assunto: porque é uma das razões que levam organizações a desenvolverem estruturas e sistemas que melhor respondem a mudanças, e isto torna-se chave para a competitividade; pela turbulência que as mudanças produzem na tecnologia organizacional, de produtos e processos e por fim, porque a concepção de aprendizado tem grande valor analítico.

De acordo com SENGE (1992, p.12), “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobriram como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Para o autor, estas organizações seriam aquelas em que as pessoas desenvolveriam as tarefas juntas, confiando umas nas outras, complementando as suas forças com objetivos comuns maiores que os individuais.

O objetivo do aprendizado são resultados úteis e a justificativa mais comum para o aprendizado é a necessidade de adaptação e melhora da eficiência em tempos de mudança. O aprendizado é visto como uma busca propositada para reter e melhorar a competitividade, produtividade e inovação em circunstâncias de incerteza tecnológica e mercadológica.

Para SLATER e NARVER (1995) o aprendizado organizacional é o desenvolvimento de novos conhecimentos que têm potencial para influenciar o comportamento. O aprendizado favorece a mudança de comportamento que guia na direção de melhorar o desempenho. Estes autores classificam a aprendizagem organizacional como adaptativa e generalizada.

Como aprendizagem adaptativa entende-se a mais básica forma de aprendizagem, que ocorre dentro de um conjunto de desconhecidas forças que refletem a suposição da organização sobre o ambiente e sobre ela mesma, o que é usualmente seqüencial, incremental e focalizado nos insumos que estão dentro da extensão tradicional das atividades da organização.

Aprendizado generalizado ocorre quando a organização está disposta a questionar hipóteses por longo tempo defendidas sobre sua missão, consumidores, competências ou estratégias. Isso requer o desenvolvimento de uma nova forma de olhar o mundo, baseada no entendimento de sistemas e relacionamentos cujos eventos e insumos são elos. O aprendizado generalizado é mais flexível e melhor para guiar à vantagem competitiva do que o aprendizado adaptativo.

Observa-se que não basta às organizações, enquanto fonte de vantagem competitiva, o investimento maciço em inovação tecnológica, se as mesmas não mantêm um quadro de pessoal capaz de extrair dessa tecnologia o máximo de benefícios, tornando a força de trabalho um fator crítico para o êxito organizacional. A necessidade de renovação contínua e de respostas rápidas ao mercado requer virtualmente uma força de trabalho que tenha desempenho superior, que tenha sobretudo domínio sobre as informações necessárias a execução do seu trabalho.

O domínio completo do processo de busca de informações é raro e os principais problemas identificados por DAY (1994a) nas empresas são: as pesquisas podem ser restritas, seus modelos mentais podem ser míopes, a circulação da informação restringida ou a memória coletiva afetada pela amnésia. O autor relaciona quatro mecanismos que podem contribuir para que as empresas minimizem esses problemas:

1. investir em educação continuamente;
2. mapear o processo de aprendizagem;
3. informatizar a aprendizagem através:
  - da coleta e disponibilização oportuna de dados,
  - habilidade para interpretar os dados,
  - rápida difusão do conhecimento,
  - manutenção da memória em bancos de dados;
4. adicionar valor continuamente, não apenas comprando pesquisas de mercado.

Este autor trabalha o conceito de aprendizagem procurando demonstrar que a vantagem competitiva pode estar localizada muito mais nessas habilidades desenvolvidas pela aprendizagem do que nos sistemas de levantamento tradicionais ou mesmo naqueles fortemente apoiados pela tecnologia da informação.

É de importância fundamental, para uma empresa que busca a implementação de um processo de aprendizagem, o fato de que esta conte com um ambiente que incentive a aprendizagem, com informações claras perpassando toda a estrutura organizacional, que os membros compartilhem o mesmo objetivo, que a empresa conte com uma visão sistêmica e que as ações no sentido da mudança e da aprendizagem sejam monitoradas.

Considerando o trabalho de SLATER e NARVER (1995), o processo de aprendizagem organizacional possui três estágios, conforme **FIGURA 5**, que incluem:

1. Aquisição de informação: a informação pode ser adquirida através da experiência direta, experiência de outros ou memória da organização.
2. Disseminação de informação: a aprendizagem organizacional é distinguível da aprendizagem pessoal pela disseminação de informação e realização de interpretação da informação segmentada, assim como pela habilidade da organização em tomar decisões rápidas e executá-las efetivamente.
3. Interpretação fracionada: para a aprendizagem organizacional ocorrer em qualquer unidade de negócios, deve haver um consenso sobre o significado da informação e a sua implicação para esse negócio.

**FIGURA 5 - O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**



**FONTE:** SLATER E NARVER (1995, p. 66)

Um ambiente que propicie a aprendizagem, facilita a troca e a aprendizagem com o ambiente externo, reforça comportamentos receptivos e não-defensivos, e facilita a recuperação e retenção intencional do conhecimento. A empresa também reforça os comportamentos de aprendizagem quando oferece instalações físicas que propiciem aos seus membros comportamentos de aprendizagem, de troca e de experimentação.

É importante notar que a aprendizagem espera contar com um ambiente receptivo, contrário a posturas defensivas e aberto às críticas e más notícias, “cultivando a arte da abertura e da escuta atenta” (GARVIN, 1993). Como também salienta MORGAN (1996), há um grande risco de perda de controle na organização, mas a aprendizagem requer um grau elevado de abertura a ainda maior de autocrítica.

ARGYRIS (1991) argumenta que enquanto as companhias estiverem agindo de forma defensiva com relação às suas ações contraproducentes, o processo de aprendizagem simplesmente estará reparando erros, que mais tarde se manifestarão na forma de novos problemas - a isso denomina circuito simples de aprendizado ou *single loop learning*.

A transformação deste estado necessita de concepção nova de aprendizado. É preciso eliminar os fatores defensivos, desenvolvendo valores fundamentais que permitam olhar além do erro, questionando a relevância das normas de funcionamento. A este novo processo chama de circuito duplo de aprendizado ou *double loop learning*.

A capacidade para aprender pode ser desenvolvida de maneiras diferentes (FLEURY e FLEURY, 1995 e TOBIN, 1996):

- Através da prática - aprendizagem passiva, automática e de menor custo;
- A partir da mudança - na transição de uma rotina conhecida para outra nova;
- Através da análise de desempenho - através dos *feedbacks* das performances passadas;
- Através do desenvolvimento do conhecimento - programas internos de treinamento e educação, contratando consultores, expandindo conhecimentos existentes na empresa;
- Através da contratação - de pessoas que já possuam conhecimentos e habilidades, consultorias; obtendo assistência de centros de tecnologia e/ou educacionais;
- A partir da aquisição - pela transferência de tecnologia - estabelecendo parcerias ou comprando o serviço de empresas que possuam o conhecimento necessário.

Práticas consagradas de aprendizagem com fontes externas à organização podem ser utilizadas, como o *Benchmarking*<sup>7</sup> e Alianças Estratégicas<sup>8</sup>, além da aprendizagem com os próprios clientes para atualização de informações, comparações com a concorrência e acompanhamento de mudanças nas preferências existentes (GARVIN, 1993).

Em síntese, o aprendizado organizacional parece estar ligado às diversas experiências pelas quais uma organização passou, e que influenciaram o comportamento dos seus membros. Essas experiências parecem ser relativas às práticas individuais que foram incorporadas em nível organizacional e às influências que o contexto institucional tem sobre a organização.

---

<sup>7</sup> Legítima busca e identificação das melhores práticas organizacionais, cuidadoso estudo das próprias práticas e desempenho, visitas e entrevistas, análise comparativa e implementação.

<sup>8</sup> Pela redução e superação de barreiras cognitivas e emocionais, pela intencionalidade para aprender e capacidade para aprender (receptividade e discernimento quanto aos novos conhecimentos, competência e alguma experiência prévia para absorvê-los).

## **CAPÍTULO 4 - ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

### **4.1 ORIENTAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

A partir dos anos 90 têm-se constatado mudanças da orientação à produção para orientação ao mercado, o que está sendo caracterizado pela mega competição e alta tecnologia, assim como pelas mudanças nas práticas gerenciais. Verifica-se um crescente enfoque no conceito de marketing que afirma que “a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes” (KOTLER, 1995). Este autor justifica o crescente interesse dos profissionais pelo marketing devido a: renovação do clima jurídico e ético, superoferta de profissionais, insatisfação crescente do consumidor e mudanças tecnológicas rápidas. Defende também a idéia de que as organizações de serviço profissional devem prestar atenção à evolução do mercado e a ele ajustarem-se.

O problema presente nas instituições de ensino é que, embora muitas vezes demonstrem desejo de responder às necessidades de seus alunos e de outros públicos, muitas vezes são impedidas por tradições e pela própria cultura institucional, devendo pesar as necessidades e preferências dos alunos ao mesmo tempo em que tenta preservar a reputação acadêmica e outros compromissos da organização.

Uma orientação para marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, da sua comunicação e da prestação de serviços considerados realmente viáveis. Uma instituição orientada para o mercado concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos, sendo que seus funcionários trabalham em conjunto para atender estas necessidades de seus mercados-alvo específicos.

Segundo KOTLER e FOX (1994) a orientação para marketing não é o único tipo de orientação filosófica que uma organização pode adotar. Em vez de uma orientação para marketing elas podem apresentar uma preocupação com o seu produto, com a sua eficiência ou com a renovação dos programas atuais da instituição. Uma organização poderia então seguir um dos seguintes tipos de orientação:

1. Orientação para a produção: a preocupação fundamental deste tipo de organização é facilitar o processo produtivo. A organização crê que o seu objetivo é perseguir a eficiência na produção e distribuição de seus programas e serviços e que o consumidor deve adequar-se ao fluxo de trabalho e não vice-versa. Como exemplo, os professores podem escolher manter o mesmo currículo e programas por anos a fio, porque o sistema é fácil de ser conduzido, procurando não mexer no que está funcionando, mesmo que as necessidades humanas sejam esquecidas nesse processo.
2. Orientação para o produto: são organizações que crêem firmemente no valor de seu produto, mesmo que seus públicos não pensem da mesma forma. Oferecem grande resistência a mudanças no produto, mesmo que isso possa aumentar seu apelo mercadológico. Existem instituições que possuem pouca preocupação em examinar como o conteúdo dos seus cursos e enfoques de ensino são vistos pelos seus alunos, funcionários e outras pessoas, sendo a principal tarefa da escola o oferecimento de programas que acreditem serem bons para seus clientes.
3. Orientação para vendas: este tipo de organização vê como seu maior objetivo o estímulo do interesse dos consumidores potenciais pelos produtos e serviços que lhes oferece. Em vez de desenvolverem programas mais atraentes, aumentam o orçamento de propaganda, venda pessoal e outras atividades cujo fim é estimular a demanda.
4. Orientação para marketing: estas organizações acreditam que seu maior objetivo é determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los através do desenvolvimento, comunicação, estabelecimento de preços e distribuição de produtos e serviços adequados e competitivos.
5. Orientação societal para marketing: representa que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades, desejos e interesses dos seus consumidores e adaptar-se para promover satisfações que preservem ou enriqueçam o bem estar e interesses a longo prazo desses consumidores e da sociedade.

Segundo LEVITT (1986), é muito fácil para uma companhia ou um setor de atividade deixar que o seu senso de objetivo acabe sendo dominado pela produção total, passando a ser orientado perigosamente somente pelo produto, muitas vezes agindo sem ter plena consciência de tudo o que está acontecendo.

Para este autor, a organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens e serviços, mas a aquisição de clientes, a realização de coisas que levarão as pessoas a quererem trabalhar com ela. O dirigente da organização deve lançar o estilo da companhia através de orientações e metas, devendo saber de forma precisa para onde deseja ir, de forma a conduzir toda a organização nesse mesmo sentido.

GRACIOSO (1990) argumenta que a orientação para o mercado, “que hoje ganha cada vez mais adeptos”, pode contribuir para minimizar um dos principais problemas provocados pelo planejamento estratégico divorciado da realidade, que é a orientação excessivamente financeira e voltada para metas imediatistas. O autor não considera essa premissa financeira dispensável, apenas que se trata de critérios que condicionam e limitam a capacidade da organização de ação ou reação, fazendo-a perder posições valiosas para os concorrentes.

Os administradores educacionais podem encontrar elementos de todas essas orientações em suas organizações, sendo que cada uma delas tem o seu lugar, conforme KOTLER e FOX (1994) argumentam. Entretanto, é necessário que o administrador que deseja implementar uma orientação para marketing, saiba diferenciá-la claramente das que enfatizam apenas uma parte da tarefa.

Assim, cada organização estaria em um determinado ponto desse *continuum*, existindo a possibilidade de, através de instrumentos de medida adequados, determinar-se qual a posição em que uma determinada organização se encontra. Este tipo de instrumento pode ser utilizado para a avaliação da situação atual da organização quanto a orientação para o mercado, servindo para a medição dos resultados de seus esforços na busca de vantagens competitivas sustentáveis.



## 4.2 CONSTRUCTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Ao realizar a revisão bibliográfica sobre esse assunto, percebe-se que existem contradições entre os autores sobre a definição do termo orientação para o mercado, não existindo uma concordância entre eles quanto a terminologia que deve ser empregada. Alguns autores utilizam o termo “orientação para o mercado”, enquanto outros preferem falar de “orientação para o consumidor” ou “orientação para marketing”. Assim, é necessário que se inicie com uma revisão sobre esse tema que permita a elaboração de um conceito adequado para o trabalho a ser desenvolvido.

Tratando dessa questão, DAY e WENSLEY (1983, p.82) citam alguns problemas no fato das organizações entenderem a estratégia de orientação para o mercado como uma estratégia que consiste somente no fato de ser orientada para o consumidor, entre eles destacam-se:

- nem sempre os consumidores sabem o que querem;
- os instrumentos utilizados na pesquisa de marketing podem não identificar o que os consumidores realmente desejam;
- não existem garantias de que os consumidores satisfeitos realizem uma repetição da compra;
- o consumidor pode não perceber as diferenças significativas, a ponto de fazer com que ele acabe decidindo por uma questão de fidelidade a um determinado produto.

O termo orientação para o mercado é utilizado neste trabalho justamente por considerar-se que apresenta uma relação maior com o objetivo do estudo, significando que uma determinada empresa considera o mercado como o princípio e o fim de todos os seus esforços. Ela deve estar perto de seus clientes e de seus revendedores, esforçando-se para atendê-los antes e melhor do que os seus concorrentes.

GUMMESSON (1991) faz uma abordagem onde considera que, para uma organização ser orientada para o mercado, é preciso que todos dentro da empresa tenham em mente o que melhor atende às demandas do mercado. O autor cria o termo *part-time marketer* para referir-se a todos os funcionários de empresas que não são da área de marketing mas que devem, sem exceção, ter em mente as necessidades do mercado.

WIND e ROBERTSON (1983) também concordam com esse posicionamento, destacando que o desenvolvimento de estratégias de negócios é consistente com o próprio conceito de marketing, reconhecendo que marketing não é somente um conjunto de funções, mas uma filosofia que governa a empresa. O desenvolvimento de estratégias deve passar pela análise dos consumidores, competidores e outras forças ambientais, sendo que as estratégias voltadas para marketing distinguem-se justamente das demais por servirem como um elo de ligação entre a empresa, seus consumidores, seus concorrentes e outros *stakeholders*<sup>9</sup>.

Esse tipo de postura, na qual a empresa volta suas atenções para o mercado em geral e para o consumidor em especial, buscando de todas as formas satisfazê-lo e garantir sua fidelidade é chamada de *orientação para marketing* (KOTLER, 1995) ou de *orientação para o mercado* (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Na prática, a aplicação deste conceito dá mais segurança e direção à atividade inovadora e pode até mesmo revolucionar o relacionamento com os clientes e revendedores. Outro ponto importante a ser ressaltado é que a orientação para o mercado não favorece apenas as inovações, mas também torna a empresa mais receptiva às mudanças em geral.

A seguir são apresentadas algumas outras definições de orientação para o mercado, conforme encontradas na literatura, onde observa-se que seus autores também entendem a orientação para o mercado como a manifestação, na organização, de uma série de ações coerentes com o conceito de marketing. Serão apresentados nesta etapa cinco constructos de orientação para o mercado, onde os seus autores foram escolhidos pelo fato de seus estudos serem considerados referenciais para a temática em questão.

---

<sup>9</sup> Stakeholders: grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos, podendo ser exemplificados pelos empregados ou pelos acionistas (MOREIRA, PASQUALE e DUBNER, 1996, p. 226).

#### 4.2.1 ADOÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING PELA EMPRESA (BENSON P. SHAPIRO)

No sentido de melhor compreender o uso do termo orientação para o mercado é importante destacar a afirmação deste autor em relação ao seu conceito:

*“Após anos de pesquisa, eu estou convencido que o termo orientado para o mercado representa um conjunto de processos que abrange todos os aspectos da companhia. Isso é muito mais do que o clichê estar próximo ao cliente. (...) Eu não tenho percebido diferença significativa entre dirigido para o mercado e orientado para o cliente, de forma que eu uso ambos os termos intercambiavelmente.” (SHAPIRO, 1988, p. 120)*

De acordo com o autor três condições são necessárias para que uma empresa seja considerada como orientada para o mercado:

1. As informações sobre todas as influências importantes no processo de compra devem permear cada função corporativa. Uma empresa só pode ser orientada para o mercado se compreender completamente o seu mercado e as pessoas que nele decidem a compra de seus produtos e serviços. A informação sobre os clientes deve ir além da pesquisa de mercado e ser repassada para toda a organização.
2. As decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas interfuncionalmente e interdivisionalmente. Para que possam tomar decisões mais sábias, as unidades empresariais devem reconhecer suas diferenças. Uma grande parte do fato de uma empresa ser orientada para o mercado reside na forma como as diferentes competências lidam umas com as outras.
3. As divisões e departamentos da empresa devem tomar decisões bem coordenadas e executá-las com um senso de comprometimento. A análise de oportunidades em conjunto é capaz de mediar os diferentes pontos fortes de cada parte envolvida e as conexões internas tornam a comunicação clara e o comprometimento elevado.

Complementando seu trabalho, SHAPIRO (1988) salienta que, para que a orientação para o mercado seja realmente implementada, três fatores devem ser levados em conta pela organização: comunicação, coordenação e comprometimento de todos os envolvidos.

Observa-se que ao definir orientação para o mercado o autor a vê como um movimento objetivo dentro da organização, com ações voltadas à efetiva adoção do conceito filosófico de marketing por toda a estrutura da mesma.

#### 4.2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING (AJAY KOHLI E BERNARD JAWORSKI )

Esses autores realizaram alguns estudos sobre esse tema na tentativa de construir um modelo que servisse de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado. Demonstraram que essa orientação empresarial caracteriza-se por ser um processo organizacional, ou seja, envolve a empresa com todos os seus setores e seus funcionários, em todos os níveis e em todos os cargos.

Para eles, a orientação para o mercado significa a “(...) implementação do conceito de marketing”. Portanto, uma organização orientada para o mercado é “(...) aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 01).

Dessa forma, conceituam orientação para o mercado como sendo:

*“ (...) a geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência.” (KOHLI e JAWORSKI, 1990, p. 06)*

Concluem que uma organização orientada para o mercado é aquela em que os três pilares do conceito de marketing (foco no consumidor, marketing coordenado e rentabilidade) estão operacionalmente manifestos<sup>10</sup>:

- Foco no consumidor: envolve a obtenção de informações dos consumidores sobre suas necessidades e preferências, embora a orientação para o mercado inclua também ações baseadas na inteligência de mercado, abrangendo fatores exógenos do mercado (competição, regulamentação) que afetam as necessidades e preferências correntes e futuras dos consumidores.
- Marketing coordenado: orientação para o mercado não é somente responsabilidade do departamento de marketing, embora seja difícil conseguir que vários departamentos estejam sintonizados no consumidor e sejam receptivos às suas necessidades.
- Rentabilidade: é vista como consequência da orientação para o mercado e não como parte dela.

<sup>10</sup> Esta conclusão é resultado de uma revisão da literatura realizada pelos autores nos últimos trinta e cinco anos, sendo corroborada pela pesquisa realizada com 62 gerentes entrevistados, abrangendo diversas funções e organizações.

Segundo KOHLI e JAWORSKI (1990), a visualização da organização como um sistema de processamento de informação é muito útil para entender a orientação para o mercado, porque a discussão desse tópico está relacionada à forma como as informações são processadas dentro da organização.

Para eles o foco no cliente e a coordenação de marketing são os principais objetivos embutidos no conceito de marketing, sendo a rentabilidade muito mais uma consequência da adoção desse conceito do que um propósito independente. KOHLI e JAWORSKI (1990) definem orientação para o mercado como composta de três conjuntos de atividades: geração da inteligência de mercado relativo às necessidades presentes e futuras dos consumidores; disseminação da inteligência através dos departamentos e responsividade da organização toda para com isso.

1. Geração da Inteligência: o ponto inicial para uma orientação ao mercado é a inteligência de mercado, um conceito amplo que inclui a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam. A inteligência deve ser gerada através de uma variedade de meios formais e informais e deve envolver a coleta de dados primários ou consultas a fontes secundárias.
2. Disseminação da Inteligência: é a propagação dessas informações pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing. Para responder efetivamente às necessidades do mercado é necessário a participação de todos os departamentos da organização. Mecanismos devem ser identificados para que a inteligência gerada possa ser disseminada para todas as partes da organização.
3. Responsividade: consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, geração e disseminação, em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais. Uma organização pode gerar inteligência e disseminá-la internamente, entretanto, a menos que responda às necessidades do mercado, muito pouco existe de eficaz nessa ação.

Em um trabalho posterior desenvolvido por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), os mesmos atributos são relacionados, porém ocorre o acréscimo de outras atividades consideradas inerentes a orientação para o mercado:

- foco expandido, abrangendo características do mercado além do consumidor;
- ênfase em uma forma mais específica de coordenação da inteligência de mercado;
- foco nas atividades ligadas ao processamento de informações.

Esses três autores desenvolveram um modelo de medição do grau de orientação para o mercado em empresas, chamado de Escala MARKOR (derivada de *Market Orientation*), que foi testado e validado em um trabalho desses autores no ano de 1993. O modelo MARKOR é formado por 32 variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chaves do conceito de marketing segundo os referidos autores: geração da inteligência de marketing, disseminação da inteligência de marketing e resposta. Essa escala possibilita que a empresa verifique até que ponto está atendendo corretamente a seus clientes e, ao mesmo tempo, determine quais as áreas que necessitam de maiores cuidados e de melhorias para que ela se torne realmente voltada para o seu mercado.

Uma questão central na discussão aqui travada refere-se a saber quais são os fatores determinantes da orientação para o mercado. KOHLI e JAWORSKI (1993) ao estudarem antecedentes e conseqüências da orientação encontraram como resultados:

- A) Antecedentes: a ênfase da alta administração para a orientação, a propensão a um determinado nível calculado de risco por parte de alta administração, natureza da dinâmica interdepartamental, sistemas de recompensa baseados no mercado e, com efeito negativo sobre a orientação para o mercado, o grau de centralização da empresa.
- B) Conseqüências: performance hipoteticamente moderada pela turbulência de mercado, competitividade intensiva e turbulência tecnológica.

Os autores destacam que esses requisitos organizacionais podem estimular ou impedir a implementação da orientação para o mercado, dentre os quais aqueles relacionados com a alta gerência são os mais difíceis de mudar, pois envolvem crenças, valores e comportamentos, ou seja, dizem respeito à cultura organizacional.

#### 4.2.3 GERAÇÃO DE VALOR SUPERIOR PARA OS CLIENTES (JOHN NARVER E STANLEY SLATER)

No trabalho de inferência da orientação para o mercado realizado por NARVER e SLATER (1990) três pontos relacionados ao comportamento organizacional são considerados: orientação para o consumidor, orientação para os competidores e coordenação interfuncional. Dois critérios relacionados a tomada de decisão também são abordados: ênfase na lucratividade e foco no longo prazo. De forma mais específica, esses itens referem-se a:

- Orientação para o consumidor e para os competidores: inclui todas as atividades que envolvem a aquisição de informações sobre os compradores e os concorrentes do mercado.
- Coordenação interfuncional: corresponde a coordenação dos esforços de todos os departamentos para gerar valor superior ao cliente.
- Foco no longo prazo e na lucratividade: em organizações que não apresentam finalidade lucrativa um objetivo considerado como análogo ao da rentabilidade seria a própria questão da sobrevivência desta organização, possibilitando retornos suficientes para cobrir as despesas.

Narver e Slater possuem vários estudos na área da orientação para o mercado, os quais convergem na preocupação em explicar o inter-relacionamento deste tema com o desempenho empresarial. Segundo eles, para que uma empresa tenha resultados positivos com o seu desempenho no mercado, ela precisa obter uma vantagem competitiva sustentável, que será alcançada com a criação de valor para o consumidor.

Para eles, a orientação para o mercado é um tipo específico de cultura organizacional, voltada à geração de valor superior para os clientes e vantagens competitivas sustentáveis:

*“Orientação para marketing consiste numa cultura organizacional que, de forma mais efetiva e eficiente, cria os comportamentos necessários para a geração de valor superior para os clientes e assim, performance continuamente superior para o negócio.”*  
(NARVER e SLATER, 1990, p. 21)

No trabalho de SLATER e NARVER (1995), são destacadas como características principais das organizações orientadas para o mercado:

- um conjunto de convicções que colocam o interesse dos consumidores em primeiro plano;
- a habilidade da organização em gerar, disseminar e usar informações superiores sobre os seus clientes e competidores;
- a aplicação coordenada de recursos interfuncionais para criar um valor superior para o cliente.

Orientar-se para seus clientes significa, segundo esses autores, empenhar-se no sentido de compreender a sua cadeia de valor e criar valor para eles, aumentando os benefícios do cliente para com a oferta e diminuindo os seus custos na aquisição de bens ou serviços. A orientação para a concorrência corresponde ao conhecimento, por parte da empresa, das ações dos seus atuais concorrentes principais e daqueles potenciais, como também suas forças e fraquezas, potencialidades e estratégias. O terceiro elemento, coordenação interfuncional, deixa para trás a idéia de que marketing, ou a preocupação com o consumidor, seja função de um único setor.

Por fim, a orientação para o mercado ocorre a longo prazo e tem como objetivo proporcionar maior rentabilidade ao negócio da empresa. Concluem que ela é um importante influenciador da rentabilidade (NARVER e SLATER, 1990) e que ser orientado para o mercado nunca trará um resultado negativo à organização (SLATER e NARVER, 1995).



#### **4.2.4 COMPONENTE DA CULTURA ORGANIZACIONAL (ROHIT DESHPANDÉ, JOHN FARLEY E FREDERICK WEBSTER JR.)**

A contribuição desses autores ao estudo da orientação para o mercado diz respeito à preocupação com o desenvolvimento de uma consciência interna, a ser disseminada pela empresa, da importância das ações voltadas para o consumidor, sendo considerada e defendida por todos como o maior valor da empresa, passando a ser uma característica da própria cultura organizacional.

Para DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993), a orientação para o consumidor é somente parte de uma cultura corporativa mais abrangente. O interesse somente nas necessidades atuais e potenciais dos consumidores é inadequado se não for considerado também um conjunto de valores mais profundos, que tenham reflexos por toda a organização.

De acordo com eles, o planejamento estratégico de uma empresa também deve estar voltado para questões como a orientação para o cliente e a inovação. Na verdade, os termos orientação para o cliente e para o mercado poderiam ser tomados como sinônimos, já que ambos podem ser entendidos como:

*“(...) um conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados, de forma a desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo.”*  
(DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993, p. 27)

Tal abordagem está fundamentada na relação entre orientação para o mercado e cultura organizacional, sendo que a orientação para o mercado é considerada como “(...) um tipo de cultura organizacional” (DESHPANDÉ e WEBSTER, 1989, p. 08). A maior preocupação dos membros da organização, compreendendo todos os setores e níveis, não pode concentrar-se em simplesmente reconhecer as necessidades e os desejos dos consumidores, porém em sedimentar o valor no consumidor, considerando-o como base das atividades organizacionais.

Segundo DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993, p. 32), a orientação para o cliente (ou para o mercado) é parte de toda a cultura organizacional, uma parte muito importante. Em princípio, consideram que toda empresa é orientada para o cliente, variando apenas o nível de orientação, “(...) já que nenhuma firma pode ignorar os clientes completamente e uma completa orientação para o cliente é provavelmente não alcançável, nem economicamente desejável”.

#### **4.2.5 HABILIDADE SUPERIOR NO ENTENDIMENTO E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (GEORGE DAY)**

A estrutura para a elaboração do conceito de orientação para o mercado desse autor, baseia-se no fundamento de que o conceito de marketing vigente é constituído mais por aspectos filosóficos do que uma “(...) base prática para o gerenciamento do negócio”, faltando “(...) a definição de características e atributos dessa orientação organizacional (...)” (DAY, 1994b, p. 37).

DAY (1994b) afirma que as organizações orientadas para o mercado são superiores em sua capacidade de percepção de mercado e de ligação com os clientes. Quando estas duas capacidades estão profundamente embutidas no interior das organizações, todas as atividades funcionais e processos organizacionais são melhor dirigidos para antecipar e responder às mudanças requeridas pelo mercado antes de seus concorrentes. De acordo com a sua visão, “(...) a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes” (DAY, 1994b, p. 38). Essa habilidade superior é obtida através do desenvolvimento dessas capacidades organizacionais.

Dessa forma, o autor considera que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que identificam e desenvolvem capacidades especiais, estabelecendo vantagens em relação aos seus concorrentes. “Capacidades são complexos conjuntos de habilidades e aprendizado coletivo, exercitados através do processo organizacional, proporcionando coordenação superior das atividades funcionais” (DAY, 1994b, p.38).

DAY (1990) realiza um trabalho de levantamento dos atributos das empresas orientadas para o mercado, conforme apresentado no **QUADRO 6**, promovendo a distinção entre as empresas consideradas como orientadas para o mercado e aquelas que possuem uma orientação para dentro de si mesmas.

Para o autor, as empresas que exibem esses traços executam movimentos apropriados para sustentar esta orientação, sendo que essas ações correspondem a quatro dimensões entrelaçadas: crenças e valores comuns, estruturas e sistemas de organização, processos de desenvolvimento de estratégias e programas de apoio. O benefício dessas ações não aparece no balanço, sendo incorporado às qualificações superiores para atender e satisfazer os clientes, tornando-se a mais sustentável de todas as vantagens competitivas, porque leva tempo para ser instalada e é difícil de ser imitada.

**QUADRO 06****ATRIBUTOS DO COMPORTAMENTO VOLTADO PARA O MERCADO**

<b>EMPRESAS VOLTADAS PARA O MERCADO</b>	<b>EMPRESAS ORIENTADAS PARA DENTRO</b>
Segmenta por aplicações dos clientes e por benefícios econômicos recebidos pelo cliente.	Segmenta por produto.
Conhece os fatores que influenciam as decisões de compra dos clientes; focaliza um pacote de valores que inclui desempenho do produto, preço, assistência técnica, aplicações.	Assume preço e desempenho/ tecnologia dos produtos como as chaves para a maior parte das vendas.
Investe em pesquisa de mercado e em coleta sistemática de relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças no mercado e modificar sua estratégia.	Confia em casos do passado e tem dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis.
Trata os investimentos em marketing da mesma forma que aqueles em P&D.	Vê marketing como um centro de custo com pequena parcela do valor associado a um investimento.
Comunica-se com o mercado dividindo-o em segmentos.	Comunica-se com os clientes como se fossem um mercado de massa.
Fala a respeito de necessidades dos clientes, participação, aplicações e segmentos.	Fala a respeito de desempenho de preço, volume e atrasos nos pedidos.
Acompanha lucros e perdas por produto, cliente e segmento, tornando gerentes júnior responsáveis pelos mesmos.	Focaliza volume, margens de produtos e alocações de custos entre divisões; os gerentes júnior não podem ser responsáveis pelas alocações, devido à natureza “política” destas.
Vê os canais como extensões da força de vendas e parceiros no atendimento aos usuários.	Pensa nos canais de distribuição como condutos.
Conhece as estratégias, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes.	Conhece as características dos produtos dos concorrentes.
As revisões da gerência gastam, com as questões de marketing e estratégia competitiva, o mesmo tempo que gastam com P&D, vendas e recursos humanos.	O marketing não é revisto fora da época do orçamento.

**FONTE:** DAY (1990, p. 398)

O objetivo geral do trabalho deste autor é demonstrar um compromisso para com o desenvolvimento de capacidades organizacionais, tanto em relação ao ambiente interno quanto ao externo, refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desses consumidores e do comportamento dos concorrentes.

### 4.3 ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA DESENVOLVIDOS

Diversos autores, como os já citados anteriormente, possuem alguns pontos em comum em relação ao desafio de conceituar organizações orientadas para o mercado e apontar caminhos para sua efetiva implementação. Os principais pontos em comum estão baseados nos seguintes tópicos:

1. Cultura organizacional: possui um peso central, na medida em que os valores e crenças que norteiam a organização é que vão orientar o comportamento dos indivíduos na empresa.
2. Fluxo de informações: conhecimentos disseminados ao longo da empresa são fundamentais para que todos estejam orientados pelos mesmos princípios.
3. Requisitos organizacionais: como sistemas, processos e estrutura, que devem ser contemplados para possibilitar e reforçar os pontos acima.

Considerando os trabalhos desenvolvidos pelos autores já referenciados, define-se como organizações orientadas para o mercado aquelas que:

- têm uma capacidade superior de percepção dos acontecimentos e tendências do mercado à frente de seus competidores;
- desenvolvem vínculos com os canais de distribuição e comunicação, possuindo habilidades em gerar, disseminar e utilizar informações superiores sobre os consumidores e seus concorrentes;
- possuem um conjunto de convicções que colocam o consumidor em primeiro plano, aplicando coordenadamente os recursos interfuncionais;
- utilizam processos para reunir, interpretar e trabalhar informações de forma mais sistêmica, reflexiva e antecipada, executando ações planejadas com o objetivo de manter ou atrair clientes, melhorando o seu relacionamento e retardando as ações dos concorrentes.

Para KOTLER e FOX (1994) uma orientação de marketing, ou uma orientação para o mercado, pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e os desejos de mercados-alvos e satisfazê-los através do projeto, comunicação, fixação de preço e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis.

As consequências da orientação para o mercado, que também têm sido trabalhadas por diversos autores, são destacadas por SIGUAW, BROWN e WIDING (1994), que constataram a influência significativa entre o nível de orientação para o mercado de uma empresa e as atitudes no trabalho, como a orientação para o consumidor da sua força de vendas. Os autores percebem que, nas empresas que possuem um alto grau de orientação para o mercado, a força de vendas apresenta também uma grande orientação para o seu consumidor, além de apresentarem reduções no nível de conflito e aumento na satisfação em relação ao trabalho.

Em relação à quantificação do nível de orientação para o mercado das organizações, será apresentada a forma como os autores citados anteriormente elaboraram instrumentos de medida para tal. Nesta sequência serão relacionados alguns dos principais instrumentos de medida desenvolvidos, com suas respectivas características básicas.

1. SHAPIRO (1988): o autor desenvolveu uma lista de itens a serem verificados (*checklist*) pelos executivos de uma organização, contendo questões relativas ao comportamento dos mesmos em função dos atributos relacionados a orientação para o mercado. Esses itens são usados para uma auto-avaliação dos dirigentes das organizações. Os itens incluídos nessa auto-avaliação são os seguintes:

- facilidade para a realização de negócios (facilidade para contato, rapidez para providenciar informações, facilidade para dar sequência a partir delas e realização de promessas razoáveis);
- comprometimento com as promessas feitas (sobre o desempenho do produto, sobre a entrega, a instalação, o treinamento e os serviços);
- alcance dos parâmetros propostos (tanto específicos quanto gerais);
- responsividade (atenção, procura pelo alcance dos padrões máximos, em busca do “por que não” e não do “por quê”);
- realização de trabalho em equipe (compartilhamento da culpa, das informações, tomada de decisões conjuntas, ...).

2. KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993): desenvolveram a escala Markor, composta de trinta e dois itens que medem três componentes relacionados à orientação para o mercado: geração de inteligência de marketing (análise de dez itens), disseminação da inteligência (oito itens) e responsividade (quatorze itens).

A escala Markor foi utilizada para mensurar o nível de engajamento dos diversos departamentos da organização na geração de atividades de inteligência de mercado; a disseminação dessa inteligência, tanto verticalmente quanto horizontalmente, através dos meios formais e informais e o desenvolvimento e implementação de programas de marketing baseados na geração de inteligência na organização. Os itens componentes da escala podem ser verificados no **ANEXO 5**.

3. NARVER e SLATER (1990): elaboração de uma escala para a mensuração da orientação para o mercado e posterior análise dos seus efeitos na performance dos negócios da organização. O instrumento mede cinco fatores: orientação para o consumidor (seis itens), orientação para os competidores (quatro itens), coordenação interfuncional (cinco itens), foco no longo prazo (três itens) e ênfase na lucratividade (três itens). Não foi possível verificar o instrumento em si, sendo o único material para análise disponível as indicações constantes no artigo sobre o seu conteúdo, conforme apresentado no **ANEXO 6**.

4. DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993): os autores mensuraram a orientação para o consumidor através de nove itens, sendo que os mesmos, após adaptações de termos, eram usados também para verificar a percepção dos consumidores em relação ao desempenho da empresa em questão. As perguntas consistiam basicamente em mensurar aspectos como: o produto ou serviços oferecidos são baseados em pesquisas feitas junto ao consumidor, o conhecimento dos competidores, a competição é baseada na diferenciação, nossos produtos ou serviços são os melhores no mercado, acreditamos que existimos principalmente para servir aos consumidores, entre outros. Esses autores usaram como base o trabalho anterior de Narver e Slater e de Kohli, Jaworski e Kumar, selecionando os itens que consideravam principais (**ANEXO 7**).

5. DAY (1990): elaborou uma tabela de comparação entre atributos das empresas voltadas para o mercado e as que são orientadas para dentro. Compara dez itens: forma de segmentação do público-alvo, conhecimento desse público, sistemas de informação, política de investimentos em marketing, política de comunicação, forma de comunicação, estrutura organizacional, relacionamento com os canais de distribuição, conhecimento da concorrência e comunicação interna relacionada aos assuntos de marketing. Esses itens são muito úteis para uma avaliação, embora o autor não tenha elaborado um questionário definido para a sua aplicação.

KOTLER e FOX (1994) também apresentam um instrumento de avaliação da eficácia de marketing em uma organização (ANEXO 8). Para eles, a eficácia de marketing de uma instituição é expressa através do grau que apresenta os seguintes atributos: filosofia orientada para o consumidor, compromisso de marketing integrado, informações de marketing adequadas, orientação estratégica e implementação efetiva, sendo que cada um deles é avaliado através de três itens. Esta forma está ajustada ao departamento de admissões, mas pode ser ajustada para o uso do departamento de desenvolvimento ou de outras áreas funcionais da instituição.

Todos estes trabalhos apresentam algumas limitações, por exemplo, o de KOTLER e FOX (1994) estabelecem que o processo de avaliação da eficácia de marketing não se destina a checar a qualidade da instituição, que é, conforme destacado nas entrevistas da fase qualitativa dessa pesquisa, de grande importância para qualquer entidade educacional. O processo revela áreas em que a instituição pode melhorar seus esforços de marketing, embora deva adotar outras análises para avaliar a qualidade real e potencial de seus professores, alunos e de seus programas de ensino.

Um dos problemas relacionados a mensuração da orientação para o mercado através de entrevistas, como foi feita nesses trabalhos, consiste no fato de que o comportamento real do entrevistado muitas vezes não confirma o que foi expresso verbalmente. Seria necessário verificar a consistência entre as suas teorias esposadas e as realmente usadas, conforme argumenta ARGYRIS (1991).

Uma outra característica comum a todos esses instrumentos é que se destinam a medir a orientação para o mercado sob a visão dos componentes da organização e não de acordo com os seus consumidores, ressalva ao trabalho de DESHPANDÉ, FARLEY E WEBSTER.

Questões ligadas a qualidade dos recursos humanos utilizados pela organização e da sua produtividade, assim como aspectos relacionados ao marketing societal (que pode afetar a performance da organização ao longo do tempo pela falta de visão da responsabilidade social e valores éticos na sua formulação estratégica), também não foram analisadas.

Confirma-se a necessidade do desenvolvimento de um instrumento que, baseando-se na tecnologia já desenvolvida e testada, avance um pouco mais no sentido de estabelecer uma medida que seja ao mesmo tempo mais ampla e mais específica da orientação para o mercado.

Considera-se importante salientar também que, o simples fato de uma organização possuir ou realizar as atividades ligadas a orientação para o mercado, não permite dizer se essas estão sendo realizadas de maneira correta, não assegura por si só a qualidade no desenvolvimento dessas atividades.



## **2ª PARTE**

### **METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA**

## CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA DA PESQUISA

### 5.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa científica, além de baseada nos conhecimentos desenvolvidos sobre o tema de interesse, deve ser conduzida por uma metodologia coerente, que possibilite estudar o fenômeno e atingir os objetivos propostos. Com o objetivo de alcançar a compreensão de um determinado fenômeno, parte-se de um quadro teórico, o qual subsidia o ordenamento das idéias que são o norte desta pesquisa. Com base nos conceitos apresentados a respeito da orientação para o mercado e das instituições de ensino, pode-se especificar o problema de pesquisa levantado na introdução deste trabalho da forma como segue:

*“Qual é o grau de orientação para o mercado das escolas particulares de ensino fundamental e médio na cidade de Curitiba?”*

O problema central desta dissertação consiste justamente em desenvolver um instrumento que seja adequado para a medição do grau de orientação para o mercado das instituições de ensino. Pretende-se com isso prover os administradores escolares de uma ferramenta que seja útil para a avaliação da situação presente de suas organizações quanto à orientação para o mercado, ao mesmo tempo que possa servir para medição dos resultados de seus esforços na busca de vantagens competitivas sustentáveis.

Como campo de trabalho específico, pelos motivos já mencionados na introdução desta pesquisa, foi escolhida a escola particular. O instrumento será formulado para utilização em diagnóstico de escolas, mas nada impede sua posterior adaptação a outras instituições.

Assim, a partir do problema de pesquisa e dos conhecimentos teórico-empíricos sintetizados de forma preliminar anteriormente, é possível elaborar a metodologia que deverá permitir a análise do problema proposto.

O objetivo deste capítulo é possibilitar ao leitor identificar claramente qual o delineamento de pesquisa utilizado, como as variáveis foram definidas e mensuradas, qual a amostra selecionada, de que forma os dados foram coletados, quais foram as relações analisadas e qual o universo de generalização da pesquisa.

### 5.1.1 HIPÓTESES DE TRABALHO

Considerando-se o fato de que este trabalho pretende corroborar ou refutar algumas hipóteses apresentadas na literatura, o método de pesquisa aplicado é o hipotético-dedutivo, sendo que o nível de análise é o organizacional. Num processo hipotético-dedutivo não é possível abordar a realidade sem um conhecimento prévio. A partir da formulação do problema, faz-se todo um referencial teórico-empírico e procura-se, mediante a revisão bibliográfica, melhorá-lo e fazer as adequações e reformulações necessárias. Esse sistema de idas e vindas permite que se acrescente e incremente o conteúdo da pesquisa, para poder construir as hipóteses de trabalho, que serão confrontadas com a realidade, no intuito de responder ao problema originalmente proposto.

Segundo RICHARDSON (1989) esses estudos de tipo explicativo, que tentam determinar os fatores ou motivos que influem em determinados acontecimentos, que pretendem analisar relações entre fenômenos ou que procuram determinar a existência de determinada característica, precisam da elaboração de hipóteses para serem conduzidos.

Considera-se hipótese, conforme SELTZ (1987), uma versão reduzida da teoria, podendo ser derivada ou originada da teoria ou começar através de suposições dos pesquisadores e acabar desenvolvendo-se em teorias. Para KERLINGER (1980, p. 38) uma hipótese é “um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis”.

Neste item, apresentam-se as hipóteses a serem verificadas nesta pesquisa, sendo que algumas delas foram embasadas nos resultados de trabalhos já apresentados na fundamentação teórico-empírica.

**HIPÓTESE 1:** Os estabelecimentos de ensino maiores (em número de alunos) são mais orientados para o mercado do que os menores.

Um estudo realizado por NAIDU e NARAYANA (1991) encontrou uma relação que indica que as organizações hospitalares maiores (em número de leitos) são mais orientadas para o mercado do que as menores. Quanto maior a organização, maior seria a tendência de ser melhor preparada, o que poderia ser traduzido numa visão mais completa da sua administração e uma conseqüente maior sensibilidade ao mercado no qual a organização está inserida.

Pretende-se então, verificar se essa relação permanece a mesma considerando o objeto de estudo deste trabalho, as organizações escolares, ou adquire outras características, investigando se este raciocínio é procedente.

Elabora-se a seguir a segunda hipótese deste trabalho:

**HIPÓTESE 2:** Os estabelecimentos de ensino particular sem finalidade lucrativa (filantrópicos) são menos orientados para o mercado do que as escolas com objetivo de lucro.

Considerando-se o fato de que não existem estudos nessa área ligados às organizações escolares, formula-se a segunda hipótese novamente baseada no trabalho realizado por NAIDU e NARAYANA (1991) em organizações hospitalares. Segundo essa pesquisa, os hospitais com finalidade lucrativa tenderiam a ser mais orientados para o mercado do que os demais. Observa-se que essa mesma lógica pode ocorrer no caso das escolas, onde os estabelecimentos particulares com objetivo de lucro apresentariam uma sensibilidade maior ao mercado do que aqueles que atendem alunos carentes e que são mantidos por entidades filantrópicas.

Assim sendo, as escolas particulares com finalidade lucrativa deverão apresentar uma sensibilidade maior ao mercado, preocupando-se com o atendimento e com a satisfação das necessidades dos seus clientes, o que resulta numa maior orientação para o mercado. O presente trabalho investigará este aspecto, buscando levantar a relação entre o objetivo maior da escola particular e seu nível de orientação para o mercado.

Apresenta-se agora a terceira hipótese de trabalho:

**HIPÓTESE 3:** Quanto maior o nível de centralização e formalização das atividades desenvolvidas pela organização escolar menor o grau de orientação para o mercado.

No trabalho de revisão feito por KOHLI e JAWORSKI (1990), os autores destacam que as características estruturais de uma organização podem ser aspectos influenciadores da orientação para o mercado.

KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993) obtiveram resultados que confirmam o fato de que uma maior centralização da tomada de decisão serve como uma barreira para a orientação para o mercado. Entretanto, a formalização não pareceu estar relacionada ao grau de orientação para o mercado, mas acredita-se que tenha o mesmo efeito que a centralização. Estas duas variáveis serão abordadas em conjunto na elaboração deste trabalho, de modo que se possa confirmar ou não esses resultados.

Partindo dessas considerações elabora-se a próxima hipótese:

**HIPÓTESE 4:** Quanto maior o grau de orientação para o mercado maior a tendência à adoção de inovações apresentada pelas escolas particulares.

Para DAMAMPOUR e EVAN (1984), a inovação é uma resposta à mudança ambiental. As organizações podem enfrentar as mudanças ambientais integrando mudanças técnicas ou administrativas na sua estrutura. Espera-se que a adoção de uma nova idéia resulte em uma mudança que afete o desempenho dessa organização.

No marketing, como em outras áreas ou funções da empresa, a essência do processo de introdução de mudanças e inovações é sempre semelhante. No início do processo está a necessidade de obter ou ampliar as vantagens competitivas da empresa, ou seja, a capacidade de servir o cliente melhor ou mais economicamente do que os concorrentes.

Por isso, as inovações e mudanças ocorrem geralmente nas empresas orientadas para o mercado e que conhecem intimamente as necessidades e anseios de seus consumidores (GRACIOSO, 1996).

### 5.1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Considerando-se a problemática anteriormente proposta, o presente trabalho pretende atingir objetivos em dois níveis:

#### **Objetivo Geral:**

- Desenvolver uma escala que permita a mensuração do grau de orientação para o mercado em escolas.

#### **Objetivos Específicos:**

- Determinar os principais atributos relacionados a orientação para o mercado em instituições de ensino.
- Verificar o grau de orientação para o mercado dos estabelecimentos particulares de ensino fundamental e médio na cidade de Curitiba.
- Identificar as dimensões subjacentes ao conceito de orientação para o mercado em instituições de ensino.
- Verificar se existem diferenças significativas no grau de orientação para o mercado em função do objetivo maior das escolas (finalidade lucrativa ou não).
- Identificar a relação entre as características estruturais destas organizações (tamanho, centralização e formalização) e o grau de orientação para o mercado.
- Verificar a relação entre o grau de orientação para o mercado e a tendência a adoção de inovações nas escolas.
- Auxiliar no desenvolvimento de questões relevantes para pesquisas posteriores de marketing em instituições de ensino.

### 5.1.3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

O efeito que se está querendo explicar através da realização deste trabalho é a orientação para o mercado das escolas, sendo esta a variável dependente. Para SELLTIZ (1987) as variáveis independentes são as causas e as variáveis dependentes os efeitos que se pretende medir. No quadro a seguir apresenta-se a relação entre as variáveis.

**QUADRO 7**

#### APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
Orientação para o mercado	Tamanho Finalidade da Escola Centralização e Formalização Inovação Organizacional

Para o tratamento das variáveis a serem estudadas é necessário que, primeiramente, sejam definidas de forma correta, de modo que permitam um melhor entendimento da forma como deverão ser mensuradas. Existem dois tipos de definições de variáveis, a definição constitutiva e a definição operacional.

Segundo KERLINGER (1980) na definição constitutiva as palavras são definidas com outras palavras, constituem-se basicamente em definições de dicionário, que são usadas por todo mundo. Já a definição operacional constitui uma ponte entre os conceitos e as observações, ela atribui um significado a um constructo ou variável, especificando as atividades necessárias para mensurá-las.

Para o desenvolvimento deste trabalho é necessário identificar as manifestações observáveis que estão relacionadas à adoção da orientação para o mercado, sendo que essa determinação é que permitirá a própria medição do conceito.

A seguir apresenta-se as definições constitutivas e operacionais das variáveis desta pesquisa científica.

**VARIÁVEL DEPENDENTE:** o efeito, o que se está querendo explicar, neste caso é a Orientação para o Mercado.

A. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: orientação para o mercado consiste em uma filosofia organizacional que, quando incorporada à cultura da empresa, coloca a mais alta prioridade na criação e manutenção de valor superior ao cliente, ao mesmo tempo em que considera os interesses de outros públicos importantes e proporciona normas de comportamento, considerando o desenvolvimento organizacional e a capacidade de responder às informações do mercado. Conceito baseado no trabalho de SLATER e NARVER (1995).

B. DEFINIÇÃO OPERACIONAL: o processo de medida da orientação para o mercado vai requerer a seleção de algumas entre as manifestações mais facilmente ponderáveis para sua representação. Partindo das escalas já referenciadas na revisão da literatura sobre o assunto, do levantamento qualitativo das dimensões e de consultas a especialistas da área, serão obtidas as dimensões mais adequadas para a elaboração de uma escala que permitirá a medição da orientação para o mercado em escolas.

**VARIÁVEIS INDEPENDENTES:** aquelas que influenciam e tentam explicar a orientação para o mercado.

## **TAMANHO**

A. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: “o número de pessoas em uma organização, possui quatro componentes: capacidade física da organização, pessoal disponível, insumos e produtos organizacionais e recursos distintos disponíveis sob a forma de riqueza ou de bens líquidos” (HALL, 1984, p.40).

B. DEFINIÇÃO OPERACIONAL: correspondente ao terceiro aspecto do tamanho, ou seja, o número de alunos atendidos pela escola. Considerada uma variável nominal, dividida em três categorias: até 499 alunos (P), de 500 a 999 alunos (M) e 1.000 alunos ou mais (G).

## **FINALIDADE DA ESCOLA**

A. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: a finalidade da escola particular corresponde a sua classificação quanto ao objetivo de lucro (se tem finalidade lucrativa ou não).



B. DEFINIÇÃO OPERACIONAL: será verificada através de uma variável nominal.

### **CENTRALIZAÇÃO**

A. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: “distribuição de autoridade ou poder decisório nas organizações” (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995, p. 313).

B. DEFINIÇÃO OPERACIONAL: mensurada através de uma escala composta por sete itens (em conjunto com os itens referentes a formalização) relacionados ao grau de autoridade hierárquica dentro da organização. Essa escala é uma adaptação da utilizada no trabalho de JAWORSKI e KOHLI (1993).

### **FORMALIZAÇÃO**

A. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: “grau em que as comunicações e procedimentos são escritos e arquivados” (MACHADO-DA-SILVA e ALPERSTEDT, 1995, p. 313) assim como ênfase na observação de normas e regulamentos para a realização do trabalho.

B. DEFINIÇÃO OPERACIONAL: mensurada através de uma escala composta por sete itens (em conjunto com os itens referentes a centralização) relacionados ao grau de observação de normas na realização de tarefas. Essa escala é uma adaptação da utilizada no trabalho de JAWORSKI e KOHLI (1993).

### **INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: “inovações no nível da organização envolvem a implementação de uma nova técnica, ou uma nova idéia administrativa” (DAMANPOUR e EVAN, 1984, p. 393).

B. DEFINIÇÃO OPERACIONAL: mensurada através de uma escala composta por cinco itens. Essa escala foi desenvolvida tendo como base a pesquisa bibliográfica sobre o tema, assim como através das entrevistas com os profissionais do setor de ensino, procurando refletir a tendência a inovar nas organizações escolares.

## 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

“O delineamento de pesquisa é simplesmente a estrutura ou plano para o estudo, usado como guia na coleta e análise dos dados” (CHURCHILL, 1995).

O presente estudo configura-se como uma pesquisa de delineamento do tipo levantamento, com corte transversal. Pesquisas de levantamento são, segundo SELLTIZ (1987), utilizadas para responder questões sobre relações, incluindo relações de causa e efeito, embora sejam mais apropriadas para responder questões sobre fatos e descrições.

Na pesquisa de levantamento coletam-se dados de parte ou de toda uma população com o objetivo de avaliar a distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente no ambiente (KERLINGER, 1980). No tipo de pesquisa com corte transversal, os elementos da população de interesse do pesquisador são coletados em um único ponto do tempo (CHURCHILL, 1995).

Quanto à abordagem metodológica adotada, esta caracteriza-se como sendo predominantemente descritiva com a adoção de técnicas quantitativas, apoiada em técnicas qualitativas de análise. Na pesquisa descritiva o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir no intuito de modificá-la; o pesquisador está interessado em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

## 5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

“Uma população é o agregado de todos os casos que se adequam a algum conjunto de especificações pré-definidas” (SELLTIZ, 1987). A população também representa o universo para o qual os pesquisadores desejam generalizar os resultados, sendo aqui definida como: escolas particulares que dispõem de ensino fundamental e médio na cidade de Curitiba.

A idéia de amostragem consiste no fato de que a coleta de dados em alguns elementos da população e a sua análise podem proporcionar informações relevantes sobre toda a população. Em pesquisas de marketing costuma-se trabalhar com amostragens e não com a população total em virtude das vantagens de economia de tempo, mão-de-obra e dinheiro. Em grande parte dos casos a amostra também representa dados mais precisos devido à maior facilidade de exercer um bom controle sobre o processo de coleta e tratamento de dados, minimizando a ocorrência de vieses não amostrais (MATTAR, 1993).

Para este estudo escolheu-se as escolas particulares que possuem tanto o ensino fundamental como o médio, considerando que estas representam o início de um longo período educacional, de pelo menos oito anos no ensino fundamental e mais três ou quatro no ensino médio. Caso estas organizações saibam manter os seus alunos poderão ter uma clientela cativa por pelo menos doze anos.

Considerando-se esse perfil, pesquisou-se o número de instituições existentes na cidade de Curitiba: 63 estabelecimentos de ensino (dado fornecido pelo SINEPE - Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba). Como o número de organizações com as características desejadas nesse estudo é relativamente pequeno, mas ao mesmo tempo suficiente para um trabalho exploratório, optou-se por trabalhar somente com as escolas de Curitiba.

A amostra da presente pesquisa é caracteristicamente não-probabilística, porque a participação de cada uma das organizações da população em questão dependia da sua própria disponibilidade em aceitar ser inserida na amostra. Após os devidos contatos, 47 das 63 escolas dispuseram-se a participar da pesquisa.

## **5.4 COLETA DE DADOS**

### **A) DADOS SECUNDÁRIOS**

São aqueles que foram submetidos à coleta, à tabulação, ao ordenamento e até a análise e catalogação e estão à disposição dos interessados (MATTAR, 1993). Como fonte de dados secundários foram utilizados dados obtidos junto ao SINEPE (Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba), FUNDEPAR (Fundação para o Desenvolvimento do Paraná) e às publicações disponíveis sobre o setor de ensino.

O principal objetivo na utilização dos dados secundários foi a identificação das organizações que se enquadrassem no perfil desejado, descrito no item População e Amostragem.

### **B) DADOS PRIMÁRIOS**

“São aqueles que não foram antes coletados [...] e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”(MATTAR, 1993, p. 48).

Estes dados foram coletados em duas fases distintas: uma fase qualitativa e uma fase quantitativa.

Segundo MATTAR (1993) a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Estas fases constituem-se em:

1. Fase Qualitativa: cujo objetivo foi o de gerar informações que permitissem a construção de uma escala de medida utilizada para avaliar o grau de orientação para o mercado das instituições educacionais, sendo esses dados obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com dez profissionais do setor de ensino, tanto com diretores gerais das escolas como responsáveis pela área de marketing. Os dados obtidos nessa fase, bem como o procedimento utilizado para a coleta, são apresentados no Capítulo 6.
2. Fase Quantitativa: nessa fase foram aplicados questionários de autopreenchimento para os diretores gerais das escolas, composto pelos itens correspondentes a escala de mensuração da orientação para o mercado dessas instituições, assim como dos itens relacionados as suas características estruturais (tamanho, finalidade, centralização, formalização e tendência a inovar). Foram entrevistados 47 diretores de escolas, sendo o procedimento utilizado na coleta dessas informações detalhado na página 77.

## **5.5 ETAPAS DA PESQUISA**

A realização deste trabalho está baseada na metodologia proposta por CHURCHILL (1995) para o desenvolvimento de uma escala de medida. Por motivos de limitação de tempo e de recursos, bem como pela dificuldade de acesso a uma nova amostragem, o presente trabalho se limitou a cumprir parte dos passos previstos por CHURCHILL.

Na **FIGURA 6** é apresentado o resumo das etapas cumpridas no desenvolvimento do instrumento de medida da orientação para o mercado em escolas. A seguir cada uma das fases é explicada em detalhes.

**FIGURA 6****ETAPAS DA PESQUISA**

PASSO 1: Geração de 98 itens através de pesquisa qualitativa e da revisão da literatura, foram feitas dez entrevistas em profundidade com profissionais que trabalham na direção geral e na área de marketing das instituições de ensino particular de Curitiba.



PASSO 2: Validação de conteúdo através de análise pessoal e análise de quatro especialistas, que verificaram se a nova versão realmente refletia o constructo que pretendia medir. O número de itens foi reduzido para 86.



PASSO 3: Coleta de dados referente aos itens validados, através da entrega dos questionários nas 47 escolas que aceitaram participar da pesquisa.



PASSO 4: Identificação das dimensões de orientação para o mercado em escolas através da análise fatorial.



PASSO 5: Análise da confiabilidade - Alfa de Cronbach.



PASSO 6: Identificação das dimensões finais - 5 dimensões com 32 itens no total.

**5.5.1 GERAÇÃO DOS ITENS**

Com o intuito de gerar itens e atributos para a elaboração de escalas de medidas condizentes com a realidade do estudo, foram utilizadas, como fontes básicas, entrevistas em profundidade de natureza semi-estruturada, para levantar as dimensões que, segundo os diretores gerais e de marketing das escolas, caracterizam um trabalho de marketing em instituições de ensino.

Segundo MARCHETTI (1995, p. 16), os estudos qualitativos são considerados como que preparatórios para um programa de marketing mais amplo. Seus objetivos não se relacionam ao estabelecimento de ordem de grandeza de um fenômeno, o que seria vinculado aos estudos quantitativos.

Neste momento, a ênfase é na geração de grande número de itens, mesmo que pareçam semelhantes à primeira vista, pois a seleção dos itens é feita numa etapa posterior. Os diversos depoimentos foram analisados através da metodologia da análise de conteúdo aplicada a cada uma das perguntas. Na fase inicial foram geradas cerca de 320 observações diferentes sobre as organizações escolares. Para uma simplificação, esses itens foram agrupados de acordo com as semelhanças entre as respostas, resultando num conjunto de 98 itens.

Partiu-se para a construção do questionário. Optou-se pela utilização de um questionário estruturado, com o propósito das questões claramente definido e que consiste em questões e respostas padronizadas, em que os respondentes se colocam entre limitado número de afirmativas de resposta (CHURCHILL, 1995).

A primeira parte constitui-se de informações do respondente, em que se procura saber algumas características das escolas, como tamanho, finalidade, cursos oferecidos, etc. Para tanto foram utilizadas variáveis nominais, a fim de nomear, identificar e classificá-los.

A segunda parte compreende os itens relacionados a orientação para o mercado. Para a sua medição foi utilizada uma escala somatória do tipo Likert de 5 pontos, possibilitando respostas entre “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5), com a opção de um ponto neutro “Nem Concordo Nem Discordo” (3). As perguntas foram apresentadas exatamente com as mesmas palavras e na mesma ordem e com as mesmas opções de resposta para todos os respondentes. Essa parte constitui a escala de mensuração da orientação para o mercado propriamente dita. Na terceira parte (itens relacionados a centralização e formalização) e na quarta parte (itens relacionados a tendência a inovar) também foi utilizada para medição uma escala do tipo Likert de 5 pontos.

COX (1980) conclui, diante de um extenso corpo de pesquisas analisadas, que não existe um número de alternativas de respostas para uma escala que seja apropriado para todas as circunstâncias. Não há fórmula capaz de indicar exatamente qual número cumpre adotar para um conjunto particular de circunstâncias; mas um número ímpar de alternativas é preferível em circunstâncias em que os respondentes podem adotar uma posição neutra.

Dessa forma, o número 7 parece ser um número mágico; 7 mais ou menos 2 parece ser um intervalo razoável para o número ótimo de alternativas de respostas para um conjunto particular de circunstâncias. No caso de escalas *subject-centered*, em que um conjunto de itens foi selecionado a fim de posicionar os respondentes ao longo de um *continuum* que representa um único atributo, COX (1980) considera 5 alternativas o número adequado.

### **5.5.2 VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO**

Para validação do conteúdo, o questionário foi submetido à avaliação de quatro especialistas em pesquisa de marketing. Foi entregue uma cópia do questionário e, no período de sete dias, foi marcado um horário para apanhar o questionário com as devidas considerações a seu respeito, tanto de forma quanto de conteúdo.

Desse processo surgiram sugestões em termos de vocabulário e forma de expor as questões, bem como da omissão de certos itens considerados redundantes ou desnecessários para a finalidade do trabalho. Estas colocações foram analisadas para a elaboração da versão final do questionário, que conta com 86 itens referentes a orientação para o mercado, sete itens referentes a centralização e formalização e cinco itens referentes a tendência a inovar das organizações (ANEXO 3).

Foram invertidos 20% do total de itens referentes a orientação para o mercado (17 questões), assim como 28% do total de itens destinados a mensurar o grau de centralização e formalização (2 questões) e 20% dos itens relacionados a tendência a inovar (1 questão). As questões a serem invertidas foram escolhidas aleatoriamente, tendo como objetivo forçar os respondentes a manter a atenção concentrada durante a resposta ao questionário e evitar a tendência de concentrar respostas em uma única alternativa. Os componentes da escala foram rearranjados, de maneira a permitir a melhor utilização dela, evitando-se efeitos adversos entre itens semelhantes próximos uns aos outros.

O questionário foi pré-testado com três diretores de escolas, ocorrendo algumas alterações na forma de apresentação dos itens, sendo algumas palavras substituídas por sinônimos, considerados mais adequados à realidade dos entrevistados.

### **5.5.3 COLETA DE DADOS - FASE QUANTITATIVA**

A orientação para o mercado é, conforme já discutido, uma orientação filosófica adotada pela organização, que vai determinar manifestações diferentes, com graus diferentes de ponderabilidade. Para a mensuração deste conceito foi utilizada uma escala.

As escalas são definidas como instrumentos de medição, aplicando-se à numeração sistemática de um conjunto de observações, determinando a posição de cada membro de um grupo em termos da variável em estudo (RICHARDSON, 1989).

Para a coleta desses dados foram utilizados questionários estruturados aplicados através de entrevistas pessoais nas escolas participantes. Os procedimentos para a coleta dos dados nessa fase foram efetuados da seguinte maneira:

1. Contato telefônico: todos os entrevistados (somente os diretores das escolas) foram abordados primeiramente por telefone e inquiridos sobre a possibilidade de sua colaboração em uma pesquisa desenvolvida para o curso de Mestrado em Administração da UFPR. Data, hora e local de entrevista foram então agendados com aqueles que se colocavam à disposição. Do total de 63 escolas, 47 diretores aceitaram participar da pesquisa, ou seja 75% do total da população em estudo.
2. Entrega pessoal dos questionários aos diretores das escolas: no dia e na hora agendados anteriormente foi entregue o questionário junto com uma carta de apresentação, que comprovava a origem do trabalho. O objetivo era que os entrevistados respondessem ao questionário no dia marcado mas, como já havia sido constatado no pré-teste, não foi possível. Pelo fato do questionário ser extenso, os diretores pediam para ficar com ele e entregarem um tempo depois. Tendo em vista essa mudança, procurou-se padronizar o procedimento de coleta de dados. No dia marcado a pesquisadora comparecia, explicava os objetivos do trabalho e a forma de preenchimento do questionário. O questionário ficava com o diretor, isso permitia que ele tivesse um tempo maior para análise das questões. Era agendada uma nova data para entrega, 5 dias depois. Ao término desse prazo, um novo telefonema era dado para confirmar se o questionário estava pronto, caso estivesse a pesquisadora comparecia a escola para buscá-lo. Caso a resposta fosse negativa, era agendada uma nova data para entrega. Com esse procedimento, todos os 47 questionários entregues aos diretores foram devolvidos preenchidos. Essa fase foi desenvolvida durante três meses e meio (abril, maio, junho e primeira quinzena de julho de 1999).

Os dados obtidos através da aplicação dos questionários foram submetidos a tratamento estatístico, com a utilização do pacote estatístico denominado SPSS. Os recursos estatísticos utilizados como instrumentos de análise foram determinados em função das características das variáveis em estudo. A realização deste trabalho está baseada na metodologia proposta por CHURCHIL (1995). As demais etapas da pesquisa, como a identificação das dimensões finais, são descritas no capítulo seguinte.



## 5.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

É importante indicar as limitações apresentadas pela metodologia adotada e, por conseguinte, dos resultados. A pesquisa foi realizada com um perfil bem específico de organizações: escolas particulares que oferecem o ensino fundamental e o ensino médio da cidade de Curitiba. Essa escolha foi feita para que não houvesse problemas de influência de outras variáveis além das que se estava estudando. É interessante propor uma avaliação mais ampla, incluindo os outros segmentos das organizações escolares (como escolas públicas e faculdades), para a utilização dessa escala em qualquer situação de aplicação. Essas restrições não tornam os resultados inválidos, pela intuição e pela experiência dos diretores de escolas é fácil verificar a sua aplicabilidade como insumo para decisão mercadológica.

Outra limitação apresentada se relaciona com o tamanho da amostra tomada. Foram realizadas 47 entrevistas no total, sendo a amostra não-probabilística. Isso novamente limita a extensão, sob o rigor estatístico, dos resultados obtidos. Porém, o procedimento amostral está perfeitamente adequado aos objetivos da pesquisa e com a validação da escala.

É necessário que se considere também que só foi testada a percepção interna (dos diretores da escola), quando o ideal seria comparar as percepções interna e externa (dos clientes desta instituição). Só esta comparação permitiria verificar se é condizente com a realidade a alta avaliação que os administradores fizeram do desempenho de suas escolas.

Esta limitação tem ainda um outro aspecto, que diz respeito ao fato de ser obtido apenas um respondente por escola, quando o ideal seria termos vários respondentes, de diferentes setores e níveis hierárquicos dentro da organização.

O número de variáveis de classificação utilizado foi pequeno (apenas 4) deixando de lado, talvez, alguns outros aspectos que poderiam identificar variações na orientação para o mercado. Finalmente, o desconhecimento, por parte da pesquisadora, das empresas estudadas no que diz respeito à estrutura organizacional, ao sistema de decisão, ao estilo de liderança, ao sistema de controle, entre outros, impossibilitou que se chegasse a conclusões mais acuradas dos resultados encontrados.

Entretanto, apesar de todas as limitações apresentadas, é necessário ressaltar que um dos objetivos principais desta dissertação, o desenvolvimento de uma escala para medir o grau de orientação para o mercado em escolas, foi atingido, sendo obtida um instrumento de medida que poderá ser utilizado em estudos futuros.

## **CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na primeira fase de realização deste trabalho foi feita uma pesquisa qualitativa junto aos diretores de escolas, procurando identificar as principais dimensões referentes à orientação para o mercado nessas organizações. O objetivo principal desta fase foi o de gerar informações que permitissem a construção de uma escala de medida utilizada para avaliar o grau de orientação para o mercado das instituições de ensino. A segunda fase desta pesquisa foi quantitativa, sendo aplicados questionários elaborados a partir da fase qualitativa e da revisão de literatura. A análise dos resultados obtidos nestas duas fases é apresentada a seguir.

### **6.1 FASE PREPARATÓRIA: PESQUISA QUALITATIVA**

As entrevistas foram realizadas com dez profissionais da área de administração escolar, todos da cidade de Curitiba, sendo que cinco dos respondentes eram responsáveis pelo trabalho de marketing realizado na escola e cinco eram diretores gerais da escola (ver **ANEXO 2**). A escolha das escolas que fizeram parte dessa fase foi por critério pessoal, juntamente com a disposição dos diretores em cederem parte do seu tempo para a realização deste trabalho, visto que alguns diretores, anteriormente selecionados, não se dispuseram a participar das entrevistas.

As entrevistas semi-estruturadas realizadas nessa fase foram gravadas, transcritas e finalmente tratadas com a técnica de análise de conteúdo que, conforme BARDIN (1977), é um conjunto de técnicas que tem por objetivo manipular a mensagem (conteúdo e expressão) “[...] para identificar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (p.46). No caso do estudo proposto, a técnica de análise de conteúdo foi usada com o objetivo de complementar e confirmar o que foi anteriormente verificado através da revisão bibliográfica. Também permitiu o acesso a interpretações dos entrevistados, obedecendo aos seguintes procedimentos:

1. leitura atenta das respostas;
2. classificação das respostas;
3. destaque para as respostas ligadas ao fenômeno em estudo.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Enquanto o que serve de informação na análise quantitativa é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, na análise qualitativa é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo, ou de um conjunto de características, num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração. De um modo geral, designa-se sob o termo de análise de conteúdo:

*“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.* (BARDIN, 1977, pág. 42)

Segundo este autor, a técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento. Para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários, o conteúdo é avaliado rapidamente por temas, sendo o mesmo utilizado neste trabalho.

O questionário aplicado foi composto de vinte perguntas (ver ANEXO 1) que buscaram explorar todos os aspectos ligados ao conceito de marketing dentro de uma organização escolar, assim como ressaltar alguns fatores próprios deste tipo de instituição que influenciam na forma de elaborar e administrar o trabalho de marketing. A duração média das entrevistas foi de 50 minutos, sendo estas realizadas no mês de maio de 1998.

O conhecimento que a escola possui do seu consumidor, os canais utilizados para buscar essas informações, a criação de serviços voltados às necessidades e desejos dos consumidores, a preocupação com a qualidade, entre outros, foram alguns dos pontos que se procurou discutir com esses diretores.

As declarações que seguem foram consideradas como base para adaptar os fatores levantados na revisão bibliográfica sobre orientação para o mercado a uma realidade escolar. Sua principal contribuição foi justamente a de permitir uma maior compreensão dos fenômenos dentro desta realidade mais específica, colaborando na construção do questionário aplicado na segunda fase.

### 6.1.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS OBTIDAS

O questionário aplicado nessa fase da pesquisa era composto por tópicos bem diferenciados, com o objetivo de conhecer a realidade de trabalho das escolas, principalmente os assuntos relacionados às atividades de marketing por elas realizadas. Tendo em vista essa diversidade dos tópicos abordados, assim como a qualidade das respostas obtidas, optou-se por analisar as respostas dos dez entrevistados separadas por temas.

#### 1. RELAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING COM A REALIDADE ESCOLAR

Apesar da maioria das escolas apresentarem departamentos de admissão, programas para captar recursos para a organização e ainda campanhas de publicidade, isso não significa que elas estão orientadas para o mercado, apenas que utilizam ferramentas de marketing.

As instituições educacionais apresentaram um comportamento variável no uso das idéias de marketing, sendo que algumas estão apenas começando a aplicar ativamente idéias de marketing, enquanto outras estão ainda se conscientizando sobre o que o marketing tem a oferecer. Observa-se que as instituições educacionais direcionam-se para o marketing dependendo, geralmente, da profundidade dos problemas que enfrentam nessa área.

As instituições passam a se preocupar quando seus mercados passam a sofrer mudanças, quando seus estudantes passam a ser escassos ou difíceis de atrair, ou quando surgem novos concorrentes ou novas necessidades dos consumidores. Nestes casos as escolas tornam-se mais receptivas a possíveis soluções, como as que são oferecidas pelo uso de estratégias de marketing. Conforme as respostas obtidas, podemos dividir os administradores escolares em dois grupos:

1. aqueles que não utilizam o conceito de marketing por não estarem enfrentando, até o momento, problemas com o número de matrículas e também por não considerarem o uso de marketing adequado para o trabalho desenvolvido nas escolas, confundindo o seu conceito com o de vendas, achando que marketing é apenas um apelo comercial;
2. e um segundo grupo, formado por pessoas que têm procurado desenvolver um trabalho genuíno de marketing, apresentando preocupação em analisar seus mercados, seus concorrentes, avaliando suas forças e fraquezas e desenvolvendo um sentido claro de missão, procurando atrair e sobretudo manter seus clientes.

Percebe-se que muitas instituições escolares desejam responder às necessidades de seus alunos e outros públicos, mas freqüentemente são impedidas por questões ligadas à tradição ou à própria cultura organizacional. Isso pode ser verificado principalmente quando se trata de escolas com vínculo religioso, onde a decisão final sempre é de alguém que muitas vezes não tem esse conhecimento do mercado, conforme observa-se no seguinte depoimento:

*“Aqui nessa escola, por ser uma escola religiosa, existem uma série de barreiras. Por exemplo, quando se tem a criação de uma campanha ela tem que ser, infelizmente, passada para toda a comunidade das irmãs, que aí podem aprovar ou não a campanha. Você sabe como o fator tempo é importante para a implantação de um projeto novo, não é? Em seguida que a idéia é concebida ela tem que ser imediatamente aprovada e colocada adiante, senão a escola não consegue realizar nada que seja realmente inédito.”*

Somam-se a este depoimento alguns outros comentários, que demonstram um certo receio no trabalho de marketing em escolas:

*“Os nossos funcionários acham que a escola não tem que se preocupar com isso, que a sua única preocupação deve ser com o ensino.”*

*“Os funcionários, e a própria família dos nossos alunos, acham que marketing é só para montar uma maquiagem, que não reflete o que realmente está acontecendo.”*

*“Eu vejo que a maior dificuldade está na direção da escola, que muitas vezes não está preparada para lidar com o assunto.”*

No entanto, também existem alguns diretores que não verificaram nenhum problema na utilização de conceitos ligados a marketing dentro de uma realidade escolar, muito ao contrário, garantem que isto é na verdade uma necessidade, sendo que todas as escolas terão que se adaptar a ela, conforme demonstra o seguinte depoimento.

*“Você tem que procurar demonstrar o que a escola tem de melhor. Você é uma empresa que está disputando em um mercado e que tem na educação o seu produto. Eu não vejo nenhuma controvérsia na utilização de marketing numa escola, até porque você está oferecendo uma chance de escolha para o consumidor.”*

*“Não temos um produto palpável, não é um bem de consumo, mas o produto que a gente vende, o ensino, a educação, é um produto e como tal temos que tratar a escola como uma empresa. Se não nos ligarmos no marketing com certeza estaremos perdidos, acho que ele tem muito a ajudar no trabalho das escolas.”*

## 2. CLIENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

O que também foi possível verificar durante a realização dessa fase da pesquisa, é que existe um certo receio, por parte de alguns diretores das escolas, em utilizar a palavra cliente.

Muitos consideram que esta palavra não condiz com o aspecto familiar que a escola deseja passar, podendo afugentar os pais pelo grande apelo comercial que a palavra cliente significa para eles, conforme demonstra o comentário a seguir:

*“Particularmente, eu não gosto da palavra cliente, eu prefiro chamar de pais ou de alunos, mas essa é uma palavra que está sendo muito usada principalmente pelas grandes empresas e pelas grandes escolas. Está vindo que o pai é o nosso cliente, que o aluno é o nosso cliente, mas eu prefiro trabalhar mais com a questão familiar, porque cliente fica muito frio, gelado, eu gosto mais do corpo-a-corpo com a família, por isso eu tenho um pouco de resistência com a palavra cliente.”*

Já para outros diretores, o pensamento é bastante diferente, conforme demonstram as citações a seguir:

*“Tenho como clientes todos aqueles que de alguma forma usufruam dos serviços prestados pela nossa escola.”*

*“Os nossos funcionários, que usufruem dos nossos serviços internos, são nossos clientes.”*

*“Procuramos determinar quem vai estar interessado no benefício que oferecemos, então nós começamos a trabalhar focados em um determinado grupo de pessoas.”*

*“Não existe diferença entre o marketing de uma empresa e de uma escola, você tem que trabalhar com um bom produto e oferecer este produto aos clientes.”*

## 3. REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO E REPASSE DE INFORMAÇÃO

A pesquisa de mercado consiste justamente em um planejamento sistemático, coleta, análise e relatório de dados, que permitem descobertas relevantes sobre os clientes e a própria realidade do trabalho que envolve uma organização, elas são necessárias para os administradores escolares poderem tomar decisões específicas.

Alguns dos entrevistados constataram que a maioria das informações básicas nunca foi coletada ou registrada, em outras escolas as informações eram mantidas provisoriamente e depois destruídas e em apenas algumas as informações eram coletadas, embora não soubessem como organizá-las e interpretá-las para ajudar na tomada de decisão. As opiniões encontradas nessa pesquisa são bem divergentes no que se refere a este tópico, conforme pode ser observado nos depoimentos citados a seguir:

*“Olha, a gente faz pesquisa de mercado assim como nós fazemos também pesquisas internas. Na pesquisa de mercado a gente utiliza muito o posicionamento que ela tem perante ele, a questão da imagem que ela tem, o preço comparado com os concorrentes, os diferenciais comparados com os concorrentes. Na pesquisa interna a gente avalia o grau de satisfação, sendo que todo o planejamento de marketing que a gente faz é em cima dessas informações, obtidas tanto junto ao mercado como junto aos nossos clientes.”*

*“Não, ela não faz esse trabalho, justamente por uma questão de mentalidade dos diretores da escola, conforme eu me referi anteriormente, que acaba progredindo por etapas, aqui nós ainda não chegamos a esse ponto.”*

Foi salientado também que a maioria das informações existentes sobre os alunos não são repassadas para todos os funcionários, apenas as informações que a direção da escola considera interessantes para serem divulgadas para cada setor. Mesmo assim, todas alegam que isso é um trabalho muito recente, que a divulgação dessas informações está começando a ser feita, mas de maneira bastante seletiva, conforme o depoimento abaixo:

*“Eu diria que aqui nós temos uma estrutura, eu diria sem ser pejorativo, uma estrutura burocrática, que envolve muitas reuniões entre setores, entre departamentos, entre chefes de departamentos, porque aqui tudo é muito subdividido em áreas e o fluxo de informações passa por esses canais formais que existem.”*

Apenas três, dos dez entrevistados, indicaram que a escola possui esta preocupação, tentando disseminar estas informações para todos os níveis, conforme a idéia apresentada abaixo:

*“Procuramos manter o perfil de escola comunitária, desburocratizando os serviços, não retendo informações, passando as questões importantes e o pai saindo satisfeito com o atendimento que recebeu. Nada de burocracia.”*

#### **4 PREOCUPAÇÃO COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

Uma instituição que responde ao público e ao mercado facilita o processo pelo qual seus consumidores reclamam se estiverem desapontados com os serviços que recebem. A forma pela qual a escola procura levantar estas informações é variada, podendo ser através de caixas de sugestões ou através de um funcionário para ouvir as queixas mais sérias e encontrar soluções. A escola também pode contar o número de reclamações sobre qualidade do ensino, instalações, material didático e outras áreas, agrupando-as logo após conforme o grau de seriedade. Essa variedade de alternativas foi apresentada pelos entrevistados, conforme demonstram os depoimentos que seguem:

*“Através do número de matrículas, ou ao contrário, através do número de alunos que saem da escola.”*

*“Informalmente, eles chegam e reclamam.”*

*“Nós fazemos avaliações sempre, passamos um questionário para eles, principalmente na entrega dos boletins.”*

*“Fazemos uma pesquisa anual para verificar a satisfação dos pais em relação ao corpo docente, à direção da escola e aos demais serviços oferecidos pela escola.”*

Um dos entrevistados complementou estes aspectos:

*“Infelizmente não existe ainda uma pesquisa metódica e continuada, mas isso é medido pelas repercussões quotidianas que chegam e que atestam a boa qualidade do ensino. Um dos indicadores dessa satisfação é a procura por vagas na nossa escola, que mostra o interesse da comunidade pelo trabalho que a gente desenvolve.”*

Um bom sistema de administrar reclamações fornecerá muitas informações valiosas para melhorar o desempenho da escola, ao mesmo tempo que pode não descobrir a intensidade real de insatisfação do aluno, porque:

1. muitas pessoas desapontadas acabam não reclamando, ou porque estão muito irritadas ou porque acreditam que não faz nenhum bem reclamarem;
2. algumas pessoas, ao contrário, acabam reclamando demais, introduzindo um viés nos dados por elas repassados.

Um dos pontos realmente importantes é que muitas vezes as informações ou reclamações chegam até os canais informais (como os porteiros, o pessoal da secretaria e os serventes), que recebem estas informações mas não as repassam, fazendo com que a organização acabe perdendo muitas informações importantes para o seu desempenho. Os diretores sabem disso, tanto que muitos demonstraram uma preocupação contínua em estarem próximos a esses canais de informação. Alguns trechos retirados das entrevistas:

*“Elas são ouvidas através do nosso serviço de tele-marketing.”*

*“Não existe um meio formal... alguém faz uma reclamação e eu anoto com quem devo entrar em contato para resolver o problema.”*

*“Temos um serviço de orientação pedagógica a disposição dos alunos e dos pais.”*

*“Procuramos nos predispor a tudo... a transparência da administração é absolutamente fundamental.”*

A maioria dos entrevistados preocupa-se mais com o atendimento dos clientes na organização, por ser esta a impressão que geralmente fica na mente do futuro consumidor.



Com relação aos aspectos considerados como caracterizadores da qualidade de uma organização foram mais citados a qualificação dos professores, do material didático e do ambiente físico da escola. Em contrapartida, os entrevistados salientaram que consideram importante que a qualificação do ensino de uma escola não seja aferida apenas pelo índice de aprovação no vestibular, pois este é muito restrito, não abrangendo pontos considerados realmente importantes, como o desenvolvimento integral do aluno.

## 5. DIVULGAÇÃO DO TRABALHO E ATRAÇÃO DE NOVOS ALUNOS

Uma instituição que responde ao mercado tem forte interesse em saber como seus públicos vêem a escola e seus programas e serviços, uma vez que as pessoas relacionam freqüentemente a imagem com a realidade. Públicos que têm uma imagem negativa da escola vão evitá-la e até mesmo desprestigiá-la, mesmo se ela for de alta qualidade. A mesma escola pode ser considerada orientada para o mercado por alguns e não por outros, pois as pessoas tendem a formar imagens baseadas em informações limitadas e até mesmo imprecisas.

Portanto, toda escola deve apresentar um interesse vital em conhecer sua imagem no mercado e assegurar-se de que ela reflete precisa e favoravelmente a mesma, devendo tomar cuidado principalmente com os canais de comunicação utilizados para tal fim, de forma que a mensagem seja compreendida exatamente da forma que a escola deseja.

A propaganda pode tomar muitas formas e atender muitos propósitos, envolve mídias variadas como revistas, jornais, rádio, televisão, *outdoors*, mala-direta ou de circulares específicos sobre algum programa ou evento. Muitos dos entrevistados mencionaram que a propaganda mais adequada para este tipo serviço, a educação, se faz através da presença de bons professores e da utilização de boas apostilas, aliados à tecnologia educacional utilizada e à eficiência do serviço prestado.

Os entrevistados mostraram essa preocupação, conforme os depoimentos:

*“A própria escola. O próprio colégio é o meio de promoção, não utilizamos nenhum outro canal para divulgação, o nosso trabalho fala por si mesmo.”*

*“O canal mais utilizado é o nosso próprio cliente, são as informações que passamos para eles o tempo todo, para os alunos sobre o que eles estão vivenciando e para os pais seria quase que uma prestação de contas.”*

Constatou-se que a televisão é o meio de propaganda mais utilizado para atrair alunos e o fato de possuir bons professores é o que justifica a freqüência relativa dos alunos às aulas.

Observou-se também que as escolas que desfrutam de boa reputação como instituição idônea e bem dirigida, que fornece uma educação de boa qualidade, constantemente não se preocupam em realizar trabalhos de atração do aluno. Achando que o que funcionou até o momento deverá continuar funcionando, ou porque apresentam uma demanda maior que a oferta de vagas, não consideram importante realizar esse tipo de trabalho.

Em algumas escolas esta complacência está sendo substituída gradualmente por um trabalho de marketing mais agressivo para atrair os alunos, sendo que algumas se preocupam principalmente em manter os seus atuais clientes, para que esses possam trazer novos alunos.

Em três das escolas entrevistadas, os diretores indicaram que essa é uma preocupação recente, pela própria competição que o setor está enfrentando, mas que começam a investir pesado em propaganda, alguns durante todo o ano e alguns apenas no período da matrícula. Algumas também estão utilizando os serviços de uma agência especializada para conseguir aumentar o seu quadro de alunos.

Alguns dos depoimentos obtidos através dessa pergunta:

*“Pelo fato do colégio ser bastante conhecido na comunidade nós não nos preocupamos, até o momento, em fazer este tipo de trabalho. Até agora, normalmente, nós sempre temos mais alunos procurando a escola do que vagas a serem oferecidas.”*

*“A gente investe bastante em propaganda, até porque a escola tem uma necessidade muito grande de captação de alunos novos, porque hoje nós temos 2.020 alunos, só que desses 1.500 são do segundo-grau. Os cursos de segundo-grau possuem um período curto, então a cada três anos você tem que repor uma quantidade muito grande de alunos.”*

## 6 IMPLEMENTAÇÃO DO PENSAMENTO DE MARKETING NA ESCOLA

É provável que uma instituição não desenvolverá uma orientação para marketing até que seu diretor acredite, compreenda, deseje e conquiste o apoio de outros funcionários para implantar esta função. Cabe ao diretor lembrar ao corpo docente e demais funcionários da importância de atender bem aos estudantes e aos demais clientes, mostrando que a escola deve ser orientada para o serviço e preparada para responder a estes públicos.

Durante as entrevistas, alguns diretores alegaram que é muito difícil realizar um trabalho desse tipo, principalmente porque muitos ainda consideram que marketing está fora das áreas a serem trabalhadas pela direção de uma escola. Observe o seguinte depoimento:

*“Aqui quase não pensamos muito nessa questão, como eu sou o diretor e eu sei muito pouco sobre marketing posso dizer que a escola não tem um pensamento formulado sobre o assunto, pelo menos até o momento.”*

Entretanto, a maioria dos diretores observou que esse pensamento nunca esteve tão presente no trabalho das escolas:

*“Nós temos feito um trabalho muito grande em relação a direção, a todo momento, a toda hora nós estamos discutindo isso, porque marketing é direção, é comando, não é um departamento que dá idéias de vez em quando.”*

*“Bom, o nosso pensamento de marketing é que ele é uma ferramenta necessária, absolutamente necessária para as escolas, hoje eu não saberia dizer o nome de uma escola que não tenha essa preocupação em conhecer o seu consumidor e procurar atendê-lo da melhor forma.”*

Percebe-se que as instituições de ensino têm demonstrado uma preocupação em buscar estas informações, assim como em repassá-las para todos os funcionários, de forma que os mesmos possam usá-las para servir melhor os seus clientes. Essa troca de informações ocorre de várias formas, entre elas as reuniões periódicas com os funcionários e os cursos de treinamento. O problema que permanece segundo esses próprios diretores, é que é difícil repassar essas informações para todos os funcionários da mesma forma, estabelecendo diferenças entre o pessoal técnico e os professores. Um dos depoimentos foi:

*“Ainda existe um complexo Jurassic Park nesta área, existe uma divisão do setor administrativo e do setor pedagógico. Não existe esta diferença na própria mentalidade do professor, como decorrência da transformação da escola em empresa, só que não houve esta transformação no pessoal administrativo, que está numa empresa que é uma escola.”*

## 7. ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO DE MARKETING

A maioria das escolas reconhecem o valor do planejamento formal apenas quando encontram sérios declínios nas matrículas e receitas ou constatarem que seus programas de admissão ou levantamento de fundos estão sendo mal administrados e em dificuldades. Quando esses administradores percebem a magnitude da situação, começam a investigar maneiras de monitorar e desenvolver planos para solucioná-los.

Reconhecer a necessidade de planejamento é apenas a primeira etapa, muitas instituições têm contratado especialistas para dirigir o processo de planejamento e assessorar administradores nesta atividade, pois o que podemos constatar é que o planejamento estratégico é novo para a maioria das instituições educacionais.

Alguns comentários que foram feitos pelos entrevistados:

*“É feito pela própria unidade e acompanhado pelo departamento de marketing.”*

*“Só fazemos um planejamento anual realizado pela direção da escola.”*

Somente três dos entrevistados alegam que a escola não realiza esse planejamento:

*“Não, não existe esta preocupação, até porque quando chega o mês de outubro, os pais já começam a bater na porta: eu quero garantir a vaga do meu filho. Já que o pai vem na escola para garantir a matrícula, não existe a necessidade de nós nos preocuparmos em elaborar uma estratégia de marketing justamente para trabalhar este ponto. Então eu diria: não, nós não fazemos este planejamento de marketing, ele é feito naturalmente.”*

Algumas das escolas que fizeram parte da pesquisa qualitativa já apresentam um departamento específico para responder pelas atividades de marketing (3), outras contrataram uma agência (2), que além de responderem pela parte de publicidade também elaboram o seu planejamento, enquanto outras alegam que não existe nenhum departamento com esse fim específico, pois todos na escola devem representá-la da melhor forma possível (5).

## 8. MEDIDAS PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E DA CONCORRÊNCIA

Mesmo que seja virtualmente, todas as instituições educacionais enfrentam concorrência, embora poucos administradores tenham consciência disso ou falem disso abertamente. A maioria dos entrevistados, principalmente os diretores de escolas com vínculo religioso, não demonstraram preocupação com a concorrência, pois comentam que a sua filosofia religiosa é única, possuem uma grande demanda por vagas, assim como um sistema de ensino bastante rígido, mas que parece continuar atraindo a maioria dos decisores sobre a escolha de uma escola. Eles acreditam que suas escolas são conceituadas, tem algo diferente a oferecer, preferindo focar o planejamento em si mesmas, acreditando que não precisam competir por alunos ou por professores. Um dos entrevistados comentou:

*“Quanto à concorrência, eu diria que é uma concorrência relativa, porque somando aí as escolas que poderiam ser nossas concorrentes ainda sobram vagas, então é uma concorrência relativa. A concorrência é feita sobretudo nas características da escola, aquela que eu falei da formação, porque cada escola católica tem a sua característica com relação a linha de formação, a nossa é outra característica, mais humana, mais aberta, então a concorrência vai mais na definição do perfil de formação que a escola dá.”*

Mas o que acontece realmente é que esta concorrência é comum, apresentando vantagens tanto para os alunos, para os professores e doadores em perspectiva. A existência de muitas alternativas educacionais encoraja as instituições a oferecer programas atraentes e da melhor qualidade possível, sendo importante monitorar os acontecimentos no ambiente externo, para estar a par do que está acontecendo com os demais estabelecimentos, dando tempo para que alguma solução seja implantada, de forma a concorrer com os demais.

A instituição deve estudar primeiro o ambiente em que opera, especificamente suas oportunidades e ameaças, pois o caráter do ambiente de uma instituição pode determinar sua sobrevivência, tanto quanto a qualidade de seus programas ou sua liderança. Nessa questão surgiram vários indicadores do desempenho das escolas, entre os mais citados encontramos: lucratividade da escola, número de estagiários que são pedidos pelas empresas, número de aprovados no vestibular, lotação das salas de aula, entre outros. Apenas um dos entrevistados demonstrou não saber através de que forma esse acompanhamento é realizado.

Na competição por recursos as instituições competem em termos de qualidade de programas, programas exclusivos, preço, concorrência, reputação dos alunos e professores, entre outros itens. Para complementar estas idéias foram selecionados dois depoimentos:

*“Nós sempre temos que ver o nosso concorrente, de alguma forma nós tentamos nos informar sobre esse nosso concorrente.”*

*“Ai tem muito o meu pensamento, que é o seguinte: é sempre bom você monitorar, acompanhar as atividades que seus concorrentes estão fazendo, exatamente para que você não faça nada parecido, ou seja, faça exatamente o contrário daquilo que eles estão fazendo e ganhe o seu diferencial.”*

## 9. PREOCUPAÇÃO SOCIAL E MUDANÇAS NO SETOR DE ENSINO

O que pode ser observado é que a preocupação com a comunidade e a sua interação com a escola pode ocorrer de várias formas, seja através de cursos abertos a comunidade (artesanato, pintura,...), ou de projetos filantrópicos e assistenciais. Várias formas são usadas para promover essa aproximação, algumas das formas citadas foram:

*“Começamos com projetos nessa área sempre que percebemos que os nossos jovens estão passando por alguma dificuldade, como drogas e alcoolismo.”*

*“Sempre chamamos um profissional de uma área específica para fazer um trabalho de orientação e de prevenção junto aos pais e aos alunos.”*

*“Procuramos ajudar tudo o que pode contribuir para a comunidade, havendo necessidade nossa escola está pronta.”*

Observou-se que os entrevistados entendem muito bem a grande contribuição social que a escola pode e deve oferecer, apresentando inclusive uma mudança na sua mentalidade.

*“Normalmente muito dos eventos que surgem são como as campanhas. Até bem pouco tempo atrás passava muito pela filantropia: arrecadar alimentos, ajudar pessoas carentes, enfim, colaborar com o trabalho de outras instituições. De uns tempos para cá a gente passou a se preocupar com assuntos comunitários de uma forma geral.”*

*“Existe, veja que hoje está acontecendo uma transferência muito grande, muitas coisas que eram de responsabilidade da família acabaram sendo transferidas para a escola, que tem que se ajustar a isso.”*

Na questão relacionada a inovações, as que foram citadas pelos administradores como as que mais têm sido implantadas pelas organizações são, sem sombra de dúvida, as que dizem respeito às modificações ocasionadas pelo uso da informática, não só a nível administrativo, como também a nível de instrumento de ensino. Este campo é considerado por alguns pesquisadores como sendo uma das áreas com maior espaço para novas pesquisas, dadas as suas características de pouca exploração, potencial de uso e pesquisa e agregação de campos de conhecimento diversos. Essa questão foi citada por todos os entrevistados.

A preocupação com a qualidade, com o próprio trabalho de marketing, a libertação do currículo formal, a preocupação que o professor seja um facilitador no processo de ensino-aprendizagem foram outros fatores muito citados.

Após a análise dos discursos conclui-se que a maioria dos profissionais entrevistados percebe a importância que as questões relativas ao conceito de marketing estão tendo para o trabalho desenvolvido pelas escolas. Outro fator destacado é a preocupação em conhecer muito bem as necessidades dos consumidores e a procura por deixá-los cada vez mais satisfeitos. O próprio aumento da competição no setor de ensino fez com que as escolas mudassem o seu comportamento, de forma a conseguirem sobreviver nesse novo mercado.

## 6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS GERAIS

A segunda fase desta pesquisa foi quantitativa, sendo aplicados questionários elaborados a partir da fase qualitativa e da revisão de literatura. Além dos 86 itens gerados para a compreensão do grau de orientação para o mercado apresentado pelas instituições de ensino, o instrumento de pesquisa (questionário que consta no **ANEXO 3**) compunha-se ainda de outras questões, referentes ao grau de centralização e formalização, a tendência a inovar em assuntos relacionados ao setor de ensino, bem como questões mais gerais, como número de alunos, cursos oferecidos e natureza do serviço prestado, estas complementares à problemática da pesquisa.

A seguir é apresentada a primeira parte da análise dos resultados, que consiste na apresentação e discussão das respostas fornecidas pelos entrevistados, baseando-se exclusivamente nas estatísticas descritivas destes dados, tais como frequências. O objetivo deste tópico é caracterizar a amostra para depois partir para a apresentação de relações estatísticas mais complexas.

De forma a facilitar a visualização e compreensão destes resultados, as escalas intervalares do tipo Likert de 5 pontos foram transformadas, em escalas de 3 pontos. O primeiro ponto, nessa escala transformada, diz respeito às opiniões de discordância com as afirmações propostas (1º e 2º pontos, na escala original, que correspondem respectivamente a “discordo totalmente” e a “discordo”). O terceiro ponto, nessa nova escala, corresponde às opiniões de concordância (4º e 5º pontos, na escala original, que correspondem respectivamente a “concordo” e a “concordo totalmente”). O segundo ponto da escala transformada, diz respeito à opinião intermediária entre os dois grupos anteriores (que na escala original era representada pelo 3º ponto como “nem discordo nem concordo”).

Seguem as análises com as relações estatísticas consideradas tanto interessantes como importantes para este trabalho. A análise destes resultados foi dividida em quatro partes, começando pela caracterização do perfil do entrevistado e da escola onde ele trabalha, para depois apresentar os dados relativos a orientação para o mercado, centralização e formalização e tendência a inovar destas instituições.

### 6.2.1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS ESCOLAS

**TABELA 1 - TEMPO QUE O DIRETOR TRABALHA NA ESCOLA**

TEMPO DE TRABALHO	% (N = 47)
1. Menos de 5 anos	23,4
2. De 5 a 15 anos	42,5
3. Mais de 15 anos	34,1

**FONTE:** Dados da pesquisa

Com relação ao tempo em que o diretor trabalha na escola, observa-se que bem mais da metade dos 47 diretores entrevistados (76,6%) estão na instituição a mais de 5 anos, sendo que um percentual significativo (34,1%) já trabalham no local por um período superior a 15 anos. É importante esta situação, pois funcionários com um longo período na empresa têm maiores chances de conhecê-la melhor e ter opinião mais consistente quando solicitada uma abrangência maior de conhecimento organizacional, como exige a situação dessa pesquisa.

**TABELA 2 – NÚMERO DE ALUNOS DA ESCOLA**

NÚMERO DE ALUNOS	% (N = 47)
1. Até 499 alunos (P)	31,9
2. De 500 a 999 alunos (M)	23,4
3. Com 1.000 alunos ou mais (G)	44,7

**FONTE:** Dados da pesquisa

Embora no questionário aplicado a questão relacionada ao número de alunos fosse composta por mais itens (conforme ANEXO 3), observou-se que poucas escolas apresentaram um número superior ao de 2.000 alunos (apenas 6 escolas das 47 pesquisadas, ou seja, 12,8%). Com a finalidade de facilitar as análises posteriores, optou-se por agrupar estas escolas e formar uma nova classificação, onde as escolas que apresentam mais de 1.000 alunos ficaram definidas como grandes, as que possuem de 500 a 999 alunos como escolas de porte médio, sendo consideradas pequenas as escolas com menos de 500 alunos.

Dessa forma verifica-se que as três categorias foram bem representadas, apresentando um percentual maior (44,7%) as escolas entrevistadas com mais de 1.000 alunos.



**TABELA 3 – NATUREZA E FINALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO**

NATUREZA DO SERVIÇO	% (N = 47)
1. Escola particular	55,2
2. Escola particular filantrópica	14,9
3. Escola particular confessional	12,8
4. Escola particular confessional e filantrópica	12,8
5. Escola particular comunitária	4,3
FINALIDADE DO SERVIÇO	% (N = 47)
1. Escola privada sem finalidade lucrativa	27,7
2. Escola privada com finalidade lucrativa	72,3

**FONTE:** Dados da pesquisa

Constituindo-se numa questão importante para este trabalho, pois faz parte de uma das hipóteses a serem testadas, a finalidade da instituição também foi verificada. Para efeito de classificação considerou-se as escolas como tendo ou não finalidade lucrativa, sendo que a maioria (72,3% das escolas) indicou que possui fins lucrativos. Apenas 27,7% das escolas entrevistadas foram classificadas como sem finalidade lucrativa, ou seja, escolas comunitárias, confessionárias ou filantrópicas que comprovam finalidade não-lucrativa e não distribuem resultados, dividendos, participações ou parcela do seu patrimônio sob nenhuma forma ou pretexto, aplicando seus excedentes financeiros em educação<sup>11</sup>.

**TABELA 4 – CURSOS OFERECIDOS PELA ESCOLA**

CURSOS OFERECIDOS	% OFERECEM	% NÃO OFERECEM
1. Educação Infantil	70,2	29,8
2. Ensino Fundamental	100	-
3. Ensino Médio	100	-
4. Ensino Pós-Médio	17,0	83,0
5. Curso Pré-Vestibular	17,0	83,0
6. Curso Supletivo	25,5	74,5

**FONTE:** Dados da pesquisa

O item referente aos cursos oferecidos pelas escolas demonstra que todas possuem tanto o ensino fundamental como o ensino médio, sendo que um percentual significativo (70,2%) também oferece o ensino infantil, entretanto, poucas oferecem os demais cursos.

<sup>11</sup> Conforme estabelece a Lei Darcy Ribeiro – Nº 9.394, de 1996 - sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

### 6.2.2 ITENS REFERENTES A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para a avaliação do comportamento orientado para o mercado em instituições de ensino, empregou-se inicialmente 86 itens. Porém, parte destes itens foram descartados no decorrer do processo de purificação e determinação dos fatores componentes desse comportamento. Objetivando não desprezar importantes informações fornecidas pelos itens que não figuram entre os finais, realizou-se a tabulação das respostas da totalidade dos itens que compunham o questionário aplicado, agrupados em dimensões distintas, apresentados nas tabelas a seguir.

**TABELA 5**

#### ITENS RELATIVOS A PREOCUPAÇÃO COM A COLETA DE INFORMAÇÕES

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
1. Conhecemos os fatores que influenciam a escolha de uma escola por parte dos pais e dos alunos.	6,4	4,3	89,3
2. Nossa escola investe na coleta sistemática de informações a respeito dos nossos alunos.	12,8	21,3	65,9
3. Estudamos o comportamento das outras escolas na busca de idéias de como melhorar o nosso desempenho.	10,6	10,6	78,8
4. Continuamente revisamos os efeitos que as mudanças econômicas, tecnológicas ou sociais podem causar nas necessidades dos nossos alunos.	4,3	2,1	93,6
5. Mantemos contato freqüente com os nossos fornecedores (ex: editoras) para sabermos o que existe de novo no mercado.	2,1	4,3	93,6
6. Temos a preocupação em descobrir que produtos e serviços os nossos alunos irão precisar no futuro.	2,1	6,4	91,5
7. Os funcionários do nosso quadro de apoio (como porteiros, serventes, ...), assim como os professores, interagem diretamente com os alunos para descobrir como fazer para servi-los cada vez melhor.	8,5	14,9	76,6
8. A escola costuma realizar pesquisas, junto aos alunos ou a seus pais, visando medir o seu grau de satisfação com os nossos serviços, bem como para levantar sugestões sobre os mesmos.	6,4	4,3	89,3
9. Temos a preocupação em conhecer as necessidades e o comportamento dos funcionários da nossa escola.	12,8	6,4	80,8
10. O acesso dos alunos/pais ao setor pedagógico ou administrativo é fácil e desburocratizado.	4,3	6,4	89,3
11. Nós fazemos pesquisa de mercado, apesar de termos uma procura maior que o número de vagas oferecidas pela escola.	6,4	14,9	76,6 <sup>12</sup>

(CONTINUA)

<sup>12</sup> Um dos entrevistados não soube responder a questão (2,1%).

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
12. Acreditamos que a pesquisa de mercado é necessária, embora tenhamos uma noção intuitiva de qual é o nosso público-alvo.	19,2	14,9	65,9
13. Acreditamos que é necessário monitorar, acompanhar as atividades que as demais escolas estão desenvolvendo.	10,6	23,5	65,9
14. Nós fazemos pesquisa de mercado, embora ela possa acarretar um custo muito alto para a escola.	17,1	31,9	51,0
15. Consideramos informações sobre as demais escolas (valor da mensalidade, serviços oferecidos, Qualidade do material didático,...) para percebermos os nossos diferenciais.	4,3	8,5	87,2
16. Temos uma pesquisa periódica e sistematizada sobre o desempenho da nossa escola no mercado onde ela atua.	34,0	21,3	44,7
17. Realizamos entrevistas com pessoas da comunidade para verificarmos qual a imagem que elas têm da nossa organização.	40,4	14,9	44,7
18. Nós nos preocupamos com as estratégias adotadas pelas outras escolas.	19,2	23,4	57,4
19. Fazemos ao menos uma pesquisa de marketing por ano para utilizarmos como um roteiro para o nosso trabalho.	55,3	23,4	21,3

**FONTE:** Dados da pesquisa

A preocupação com a coleta de informações (KHOLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; KOTLER e FOX, 1994; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993 e DAY, 1994) é o ponto inicial para uma orientação ao mercado, é a inteligência de mercado, um conceito amplo que inclui a busca de informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam. Procurou-se verificar se os diretores procuram realizar pesquisas de mercado para a busca de informações sobre os seus clientes e se utilizam essas informações na orientação estratégica de seus investimentos.

A partir da análise geral dos dados relativos a preocupação com a coleta de informações, verificou-se que grande parte dos respondentes identificou maior grau de concordância com as questões relacionadas ao acompanhamento das mudanças nas necessidades dos alunos, itens 4 e 5 (93,6% de concordância em ambos) e a preocupação em descobrir futuras mudanças nessas necessidades, item 6 (91,5%). De forma similar, outras afirmações também obtiveram um alto grau de concordância, como o item referente ao conhecimento dos fatores que levam os pais e os alunos a optarem por uma escola na hora da matrícula, ao relacionado com a preocupação em acompanhar a satisfação dos clientes com o serviço oferecido e com a facilidade dos pais em serem atendidos na escola, ficando iguais com 89,3% das respostas.

Ainda com relação a esta dimensão em estudo, percebe-se que, em questões voltadas para o acompanhamento do desempenho da escola no mercado, a preocupação com a imagem da escola e a realização de pesquisas de marketing, os respondentes concentraram suas respostas entre o grau de discordância e o intermediário. Mas, de forma geral, podemos concluir que a preocupação em acompanhar e monitorar as necessidades dos clientes, as mudanças no ambiente e as estratégias dos concorrentes é bastante elevada.

TABELA 6

## ITENS RELATIVOS A DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
1. A escola possui um sistema de informações, computadorizado ou em fichas, com dados atualizados sobre os seus alunos.	10,6	2,1	87,3
2. A escola realiza, de forma regular, encontros interdepartamentais para discutir as novas tendências e o desenvolvimento do setor de ensino.	4,3	17,0	78,7
3. O setor administrativo procura manter-se sempre próximo ao corpo docente da escola.	4,3	4,3	91,4
4. Quando algo importante acontece todos na escola ficam sabendo em pouco tempo.	14,9	14,9	70,2
5. O relacionamento entre os grupos funcionais dessa escola (como professores, pessoal do setor administrativo, equipe de coordenação e supervisão, ...) é baseado mais na cooperação do que na competição.	4,3	8,5	85,1 <sup>13</sup>
6. Dados sobre a satisfação dos nossos alunos estão disponíveis em todos os níveis da escola.	36,2	27,6	36,2
7. É normal que os novos programas implantados pelas outras escolas, bem como outros assuntos a elas relacionados, sejam discutidos por nossos funcionários.	17,0	21,3	61,7
8. Aqui existe uma comunidade onde todos pensam a mesma coisa sobre quem é o nosso cliente e quais são as suas expectativas.	12,8	17,0	70,2
9. Nós repassamos para os setores as informações pertinentes sobre os nossos alunos através de reuniões periódicas.	10,6	10,6	78,8
10. As informações obtidas sobre os nossos alunos não são repassadas somente para a direção.	12,8	21,3	65,9
11. Trabalhamos no sentido de que as pessoas da escola realmente conheçam quais são os valores e os princípios que norteiam o nosso trabalho.	-	-	100
12. Nossos funcionários do setor administrativo recebem orientações diversificadas, para que possam substituir uns aos outros quando preciso.	14,9	29,8	55,3

**FONTE:** Dados da pesquisa

<sup>13</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).

As informações de marketing dizem respeito não apenas ao consumidor, mas a todos os elementos do mercado, incluindo elementos influenciadores, fornecedores, competidores, tecnologia, política etc. A disseminação da informação (KHOLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; SHAPIRO, 1988 e KOTLER e FOX, 1994) é a propagação dessas informações pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing. Para responder efetivamente às necessidades do mercado é necessário a participação de todos os departamentos da organização. Mecanismos devem ser identificados para que a inteligência gerada num local possa ser disseminada de forma eficaz para outras partes da organização.

A **TABELA 6** apresenta as respostas das afirmações relacionadas a disseminação das informações obtidas pela escola. A partir desta tabela verifica-se que as afirmativas que receberam um grau maior de concordância dos diretores referem-se a utilização de sistemas de informação (item 1, com 87,3%) e ao bom relacionamento entre os grupos funcionais (itens 3 e 5, com 91,4% e 85,1% respectivamente).

Ainda com relação a esta tabela, observa-se que 100% dos entrevistados concordam que os valores que direcionam o trabalho da escola devem ser conhecidos por todos. Salienta-se também que a única questão que obteve um grau de concordância igual ao de discordância foi o item relacionado a disponibilização das informações sobre os alunos em todos os níveis da escola.

A próxima tabela é composta pelas questões relacionadas a uma outra dimensão da orientação para o mercado: a capacidade de resposta da organização, ou responsividade, conforme vem sendo denominada neste trabalho. A responsividade (KHOLI e JAWORSKI, 1990; SHAPIRO 1988; DESPHANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993 e DAY, 1994) engloba todas as atividades envolvidas na geração de valor superior ao cliente, não só nas funções tradicionalmente ligadas ao marketing, mas em todas as funções organizacionais, inclusive: planejamento de atividades, coordenação de trabalhos, estabelecimento de padrões, entre outros.

A responsividade consiste na transformação do conhecimento adquirido nas etapas anteriores, busca e disseminação, em ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais. Uma organização pode gerar inteligência e disseminá-la internamente, entretanto, a menos que responda às necessidades do mercado, muito pouco existe de eficaz nessa ação.

TABELA 7

## ITENS RELATIVOS A RESPONSABILIDADE À INFORMAÇÃO

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
1. Os serviços que prestamos dependem mais das reais necessidades dos nossos alunos do que de políticas internas da escola.	19,2	19,2	59,5 <sup>14</sup>
2. Nossa organização é flexível, adaptando-se rapidamente às diferentes solicitações que podem ser feitas tanto por nossos alunos como por seus pais.	10,6	17,0	72,4
3. Avaliamos regularmente os serviços que prestamos aos nossos alunos, identificando os que possam ser eliminados ou reduzidos.	10,6	8,6	80,8
4. Nossos investimentos são mais dirigidos pelas pesquisas de mercado do que por mudanças tecnológicas.	23,5	21,3	53,1 <sup>15</sup>
5. Somos rápidos em detectar mudanças na preferência dos nossos alunos em relação aos serviços prestados pela nossa escola.	6,4	12,8	80,8
6. As informações obtidas sobre os nossos alunos são utilizadas para o planejamento dos novos serviços a serem desenvolvidos.	8,5	8,5	83,0
7. Se um concorrente lançar uma campanha intensa destinada aos nossos alunos, nós implementaremos uma resposta de forma imediata.	34,1	6,4	59,5
8. Quando um dos pais dos nossos alunos procura a escola para obter uma informação procuramos dar-lhe uma resposta imediata.	-	2,1	97,9
9. Temos a preocupação de agregar serviços que possibilitem o aumento do conforto e da satisfação dos nossos alunos.	4,3	10,6	85,1
10. Vários departamentos da escola reúnem-se periodicamente para planejar uma resposta conjunta às mudanças em curso no setor de ensino.	6,4	10,6	83,0
11. As mudanças que ocorrem na sociedade vão impondo reformulações na estrutura e funcionamento da nossa escola.	4,3	8,5	87,2
12. Acreditamos que uma escola, assim como qualquer outra empresa, tem que ter lucratividade.	14,9	19,2	65,9
13. Existe um atendimento pessoal e imediato para quem faz uma reclamação na nossa escola, seja um aluno, um pai ou um funcionário.	2,1	4,3	93,6
14. Temos facilidade em agilizar o repasse de informações solicitadas pelos nossos alunos/pais.	12,8	6,4	80,8
15. Procuramos oferecer algo além do que as outras escolas oferecem, como atividades extracurriculares (teatro, música, oficinas de arte, ...).	14,9	4,3	80,8
16. As reivindicações feitas por nossos alunos/pais geralmente são a base para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço a ser oferecido pela escola.	14,9	19,2	63,8 <sup>16</sup>

(CONTINUA)

<sup>14</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).<sup>15</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).<sup>16</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORD O %
17. Temos a preocupação em manter a nossa clientela atual, tanto em relação aos nossos alunos quanto ao nosso quadro de funcionários.	6,4	8,5	85,1
18. A nossa escola possui um planejamento estratégico de mercado, ou um planejamento de marketing, que prevê empreendimentos tanto a médio como a longo prazo.	10,6	21,3	68,1
19. A nossa escola possui um orçamento definido para gastos com publicidade e propaganda.	17,0	17,0	63,9 <sup>17</sup>
20. Sempre fizemos um planejamento voltado para marketing na nossa escola.	19,2	10,6	68,1 <sup>18</sup>
21. Constantemente nos preocupamos em fazer publicidade para atrair novos alunos para a escola, não somente na época de matrícula.	34,0	12,8	53,2
22. Temos um serviço de telemarketing para atender todas as solicitações e reclamações.	65,9	10,6	23,5
23. Investimos bastante em propaganda, pois acreditamos ser um excelente recurso para a captação de novos alunos.	44,6	36,2	19,2
24. Existe uma pessoa/unidade na escola, ou uma empresa contratada, responsável pelas atividades relacionadas a marketing.	21,3	14,9	63,8
25. Temos reuniões constantes onde abordamos as mudanças que ocorrem no ambiente e, em função delas, como vamos nos adaptar.	4,3	27,6	68,1
26. É raro enfrentarmos alguns problemas relacionados ao nosso serviço de atendimento.	65,9	21,3	12,8
27. Embora os pais possam procurar a nossa escola para garantirem a matrícula de seus filhos, continuamos nos preocupando em fazer propaganda.	8,5	29,8	59,6 <sup>19</sup>
28. Elaboramos ao menos um planejamento anual, que envolve basicamente a decisão de como investir em matéria de marketing.	34,0	17,0	49,0
29. Acreditamos que devemos investir nossos recursos em propaganda, além da que já é feita pelos nossos alunos e por seus pais.	21,3	21,3	57,4
30. As funções existentes na escola ligadas a marketing (como relações públicas, propaganda, pesquisa de mercado,...) são coordenadas pela direção da escola.	25,4	12,8	61,8

**FONTE:** Dados da pesquisa

Em relação a esta dimensão apresentada pela literatura, constatou-se que grande parte dos respondentes concordam que o atendimento, tanto aos pais como aos alunos, tem que ser eficiente (itens 8, 13 e 14, com 97,9%, 93,6% e 80,8% de concordância, respectivamente), assim como se esforçam para adaptar a escola de acordo com as mudanças que ocorrem na sociedade (87,2%) e manter a satisfação dos seus alunos (85,1%). Estes índices não foram obtidos em todos os itens, em alguns casos o grau de discordância superou os 60%.

<sup>17</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).

<sup>18</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).

<sup>19</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).

Uma das exceções está relacionada ao serviço de atendimento das escolas, abordado nos itens 22 e 26, onde o grau de discordância com as afirmativas foi um dos mais elevados do questionário, chegando a 65,9% para as duas questões.

TABELA 8

## ITENS RELATIVOS A PREOCUPAÇÃO SOCIAL

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
1. Nossa escola esforça-se para colaborar na solução de problemas sociais que surgem em nossa comunidade.	6,4	17,0	76,6
2. Costumamos participar de campanhas de educação e prevenção de doenças (como AIDS, uso de drogas, ...).	6,4	4,3	89,3
3. Além das necessidades e desejos dos alunos, os interesses da comunidade também são levados em consideração nas nossas decisões.	12,8	17,0	70,2
4. Fazemos trabalhos de assistência social com os nossos alunos (ex: arrecadação de alimentos) periodicamente.	14,9	12,8	72,3
5. A nossa escola está assumindo um novo papel, procurando ser responsável pelo desenvolvimento integral do aluno.	12,8	2,1	85,1
6. Estamos sempre abertos à comunidade, possibilitando a utilização dos serviços e da estrutura da nossa escola quando necessário.	4,3	25,5	70,2
7. Procuramos formar um cidadão diferente: um ser questionador, participativo e muito mais preparado para enfrentar as mudanças.	-	2,1	97,9
8. Realizamos palestras na nossa escola sempre que percebemos que existe um problema social afetando a comunidade.	19,2	27,6	53,2

**FONTE:** Dados da pesquisa

Durante a realização da fase qualitativa deste trabalho essa preocupação se manifestou de várias formas, conforme o depoimento dos entrevistados: respeito ao desenvolvimento integral do ser humano, preocupação com a individualidade dos alunos, preocupação com o desenvolvimento de valores morais nos alunos, entre outros fatores. De acordo com as frequências apresentadas na tabela acima, esta preocupação acabou sendo comprovada pelo alto índice de concordância com as afirmativas a ela relacionadas. A maioria dos entrevistados acredita na necessidade de formar um aluno preparado para enfrentar a realidade, conforme apresentado nos itens 5 (85,1%) e 7 (97,9%). O item que corresponde a participação da escola em campanhas de prevenção de doenças, contou com 89,3% de concordância nas respostas dos diretores. Estes resultados indicam que os respondentes possuem um grau elevado de compromisso com a formação integral do aluno.



TABELA 9

## ITENS RELATIVOS A PREOCUPAÇÃO COM A QUALIDADE

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
1. Ao serem identificados problemas relativos a qualidade dos serviços prestados procuramos agir rapidamente para solucioná-los.	-	8,5	91,5
2. Existe uma preocupação em analisar a qualidade dos produtos e serviços que a escola está oferecendo.	2,1	4,3	91,5 <sup>20</sup>
3. A escola investe continuamente no treinamento dos seus funcionários.	8,5	21,3	70,2
4. Nós temos um trabalho de supervisão pedagógica que avalia, regularmente, o desempenho do professor e a sua didática.	-	2,1	97,9
5. Quando detectamos que os nossos alunos/pais estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos serviços tomamos ações corretivas de forma imediata.	6,4	4,3	89,3
6. Estamos procurando implantar esforços relacionados a qualidade total no nível administrativo da escola.	12,8	12,8	74,4
7. Todo o nosso trabalho interno está voltado para a questão da qualidade.	8,5	10,6	80,9
8. Temos a preocupação em divulgar a nossa filosofia de trabalho para a comunidade, cuidando para que a imagem institucional da escola não se dilua.	6,4	8,5	85,1
9. Tomamos cuidado com a qualidade do material didático e dos recursos pedagógicos utilizados por nossos professores no processo de aprendizagem.	-	-	100
10. Passamos para os nossos funcionários a idéia de que eles representam a escola, devendo atender aos nossos alunos e a seus pais da melhor forma possível.	-	-	100
11. Possuir um ensino e ter bons professores é o mínimo que uma escola pode oferecer hoje em dia.	2,1	2,1	95,8
12. Constantemente orientamos os nossos funcionários sobre a forma mais adequada de atender aos alunos e aos seus pais.	6,4	6,4	87,2
13. Acreditamos que a nossa escola é uma empresa educacional e constantemente nos reciclamos como funcionários de uma empresa, além de educadores.	10,6	17,0	72,4
14. Todos os funcionários da nossa escola conhecem os padrões de desempenho profissionais que são esperados.	6,4	6,4	87,2
15. Procuramos manter um padrão de qualidade nas instalações oferecidas, objetivando uma melhora no conforto dos nossos alunos durante o seu período de permanência na escola.	-	-	100
16. Todos os nossos funcionários estão conscientes da importância do seu papel para a construção da imagem da escola.	42,6	19,2	38,2
17. Atingimos os padrões gerais de qualidade que estabelecemos.	6,4	23,4	70,2

FONTE: Dados da pesquisa

<sup>20</sup> Um dos entrevistados não soube responder (2,1%).

MIRSHAWKA (1993, p. 56) menciona a desconsideração que muitas escolas têm aqui no Brasil com seus alunos, que devem mais que um simples produto, ser tratados como clientes e que a entidade de ensino deve buscar a qualidade, da mesma forma que o fazem outras organizações. Essa preocupação também foi ressaltada pelos entrevistados na fase qualitativa do trabalho, englobando questões referentes à implantação de conceitos de qualidade tanto no nível administrativo como no nível operacional da organização.

A TABELA 9 apresenta as respostas para as afirmações relacionadas a preocupação com a qualidade. Segundo estes resultados, a grande maioria dos respondentes concordou com as afirmações relacionadas a rápida resolução de problemas relativos a qualidade dos serviços (91,5%), a preocupação com a qualidade do serviço que a escola está oferecendo (91,5%), com o desempenho dos professores (97,9%) e com a qualidade das instalações e do material didático (100%), assim como com o atendimento que é dado aos pais e aos alunos (100%).

Com relação ao item 16, que diz respeito ao fato dos funcionários estarem conscientes do seu papel na construção da imagem da escola, o grau de concordância foi menor do que os outros itens (38,2%), assim como o grau de discordância foi elevado (42,6%). De forma geral, as respostas a estas afirmações mostram que, na sua maioria, os respondentes se preocupam com a qualidade dos serviços e produtos que estão oferecendo, procurando manter um padrão competitivo.

### 6.2.3 ITENS REFERENTES A CENTRALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

TABELA 10

#### ITENS RELATIVOS A CENTRALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

ITENS	DISCORDO %	NEM CONCORDO NEM DISCORDO %	CONCORDO %
1. Ninguém na escola detém o poder de centralizar qualquer informação.	29,8	8,5	61,7
2. A maioria dos funcionários que trabalham aqui são responsáveis pelo controle do trabalho que executam.	6,4	10,6	83,0
3. Aqui é permitido que os funcionários executem as suas funções da forma que lhes for mais conveniente.	59,6	23,4	17,0
4. Todos os funcionários têm o poder de tomar decisões próprias quando é necessário atender a um aluno/pai rapidamente.	38,3	23,4	38,3
5. Um funcionário pode elaborar suas próprias decisões sem ter que consultar ninguém antes.	83,0	10,6	6,4
6. Assuntos de pouca importância não precisam ser encaminhados a um superior para que ele dê uma resposta final.	42,6	12,8	44,6
7. Nossos funcionários não são constantemente controlados para verificarmos se eles agem de acordo com as normas estabelecidas.	34,0	23,4	42,6

**FONTE:** Dados da pesquisa

Em geral, os entrevistados mostraram que as suas organizações apresentam um grau elevado de centralização na tomada de decisões e de formalização na realização das tarefas. A partir da tabela acima, verificou-se que uma pequena porcentagem dos respondentes concorda com o fato de um funcionário poder tomar uma decisão sem ter que consultar alguém antes (6,4%), assim como poucos concordam que um funcionário execute as suas funções da forma que lhe for mais conveniente (17%).

Mesmo quando uma rápida ação por parte do funcionário é necessária para atender bem um cliente, os diretores não demonstraram ter confiança em delegar, ficando empatados os níveis de concordância e discordância, nesta questão, em 38,3%. Somente nos itens referentes ao controle o nível de concordância aumentou, sendo que 83% dos entrevistados concordam que o próprio funcionário seja responsável pelo controle do trabalho que executa na escola.

## 6.2.4 ITENS REFERENTES A TENDÊNCIA A INOVAR

**TABELA 11**  
**ITENS RELATIVOS A INOVAÇÃO**

ITENS	DISCORDO	NEM	CONCORDO
	%	CONCORDO NEM DISCORDO %	%
1. Procuramos fazer com que a nossa escola seja a líder no seu campo de atuação.	8,5	19,2	72,3
2. Nossa escola tem a preocupação em acompanhar os avanços que ocorrem no setor de ensino.	4,3	2,1	93,6
3. Procuramos trabalhar com uma proposta pedagógica diferenciada, mais avançada em termos de conhecimento.	-	8,5	91,5
4. Mantemos constantemente programas de atualização (reciclagem) para os professores e demais funcionários.	8,5	17,0	74,5
5. A nossa escola está entre as primeiras a tentarem um novo procedimento de ensino-aprendizagem considerado como promissor.	6,4	10,6	83,0

**FONTE:** Dados da pesquisa

Com relação ao grau de tendência a inovar da organização, verificou-se que os respondentes apontaram níveis altos de concordância com as afirmações relacionadas ao acompanhamento dos avanços no setor de ensino (93,6%), ao trabalho com propostas pedagógicas diferenciadas (91,5%) e a vanguarda da escola em termos de procedimentos de ensino-aprendizagem (83%). Podemos afirmar que as escolas que participaram do estudo apresentam um alto grau de tendência a inovação.

### 6.3 PURIFICAÇÃO DA ESCALA

O segundo passo na análise dos dados foi identificar dimensões específicas relacionadas com o conceito de orientação para o mercado em estabelecimentos de ensino. Para a purificação dessa medida utilizaram-se os seguintes procedimentos: análise fatorial, escolha do ponto de corte, determinação da confiabilidade, eliminação dos itens com menor correlação e análise da adequação da amostra.

#### 6.3.1 ANÁLISE FATORIAL

No primeiro passo para a identificação das estruturas de fatores subjacentes aos itens de orientação para o mercado, utilizou-se o procedimento estatístico denominado análise fatorial. Análise fatorial é a técnica estatística utilizada para identificar o número de fatores, que podem ser usados para representar relações entre conjuntos de algumas variáveis inter-relacionadas (SPSS, 1993).

Esta técnica parte do pressuposto de que existem dimensões subjacentes, os chamados *fatores*, que podem ser utilizados para explicar fenômenos complexos. O objetivo básico desta técnica é identificar fatores não diretamente observáveis, com base num grupo de variáveis observáveis.

A opção de se realizar essa análise foi feita para que a estrutura de itens fosse simplificada e identificadas as dimensões explicativas através do agrupamento dos itens. A análise fatorial utilizada nesta etapa foi a de Componentes Principais<sup>21</sup>. Procedeu-se, também, à rotação ortogonal entre os eixos resultantes<sup>22</sup> (Varimax), de maneira a maximizar as variâncias entre cada fator, ressaltando as diferenças entre eles e facilitando a sua interpretação.

Os objetivos na utilização da análise fatorial foram:

- obter o menor número possível de fatores;
- determinar fatores que fossem interpretáveis;
- identificar a estrutura de um conceito;
- reduzir o volume de dados.

<sup>21</sup>O método dos Componentes Principais para a extração de fatores é aquele indicado quando se deseja obter o número mínimo de fatores que explica o máximo da variância nos dados (URDAN, 1995).

<sup>22</sup>Da mesma forma, a rotação ortogonal do tipo Varimax é a que se caracteriza por minimizar o número de variáveis com alta correlação com cada fator (CHURCHILL, 1979).

Como o número de variáveis relacionadas a orientação para o mercado era grande (86 itens), impôs-se a necessidade de agrupá-las, o que foi feito por meio da Análise de Fatores, aproveitando-se os fatores que apresentavam autovalores maiores que 1. A primeira rodada do processamento da análise fatorial foi feita com todas as 86 variáveis iniciais. Formaram-se 21 fatores, que cobriram 89,3% da variância total.

Com relação as escalas utilizadas para verificar o grau de centralização/formalização e a tendência a inovar das organizações em estudo, verificou-se que estas apresentam características unidimensionais. A unidimensionalidade é demonstrada quando os indicadores ou itens de um constructo são baseados em somente um conceito ou característica (HAIR et alli, 1995). Ou seja, a unidimensionalidade ocorre quando todos os indicadores de um constructo se enquadram em um modelo de um único fator. No caso da escala utilizada para medir o grau de centralização/formalização o primeiro fator já explica 42,1% do total da variância, enquanto que na escala de tendência a inovar o primeiro fator explica 49,8%.

### 6.3.2 ESCOLHA DO PONTO DE CORTE

A decisão do número de fatores necessários para representar os dados é tomada com base na variância explicada (SPSS, 1993). O ponto de corte é determinado pela inflexão da curva no gráfico que relaciona os fatores com suas respectivas comunalidades. Portanto, faz-se o corte no ponto em que o acréscimo de fatores deixa de representar um aumento significativo na variância explicada. As variáveis da escala foram agrupadas em fatores, sendo que, neste caso, optou-se pela permanência de 5 fatores, pois a partir deste ponto o acréscimo de fatores deixa de representar um aumento significativo na variância explicada.

**TABELA 12**

**RELAÇÃO ENTRE OS FATORES E SEUS AUTOVALORES**

FATOR	AUTOVALOR	% VAR EXPLICADA	% VAR ACUMULADA
1	21,48006	25,0	25,0
2	6,79615	7,9	32,9
3	5,89201	6,9	39,7
4	4,94804	5,8	45,5
5	4,25698	4,9	50,4
6	3,77362	4,4	54,8
7	3,22935	3,8	58,6
8	3,05312	3,6	62,1
9	2,92372	3,4	65,5
10	2,42127	2,8	68,3

**FONTE:** Dados da pesquisa

O critério utilizado para escolha do ponto de corte foi mediante a observação da variância explicada acumulada, aliada à possibilidade de interpretação dos fatores encontrados, optando-se assim pela escolha do ponto de corte no fator 5, onde se tem 50,4% da variância explicada, conforme foi apresentado na tabela anterior. Neste ponto permaneceram 47 dos 86 itens originais, o que representa uma redução de 39 itens (45,35%).

A decisão de se utilizar apenas cinco fatores foi baseada, também, no fato de que os demais conjuntos eram constituídos por um número baixo de itens, sendo os significados dos agrupamentos de difícil compreensão, mesmo depois da rotação Varimax.

### **6.3.3 DETERMINAÇÃO DA CONFIABILIDADE**

A confiabilidade pode ser determinada por várias formas, a mais comum e mais recomendada quando se trata de um instrumento do tipo somatório, integrado por vários itens, cujos escores são somados para formar um escore total e onde cada item mede algum aspecto deste conceito, é a análise da consistência interna (CHURCHILL, 1979; URDAN, 1995).

O passo seguinte realizado na tarefa de purificação da escala foi o de avaliar a consistência interna de cada uma das dimensões que emergiram da análise fatorial exploratória. A consistência interna é medida pelo coeficiente alfa de Cronbach ou, simplesmente, Coeficiente Alfa. O Coeficiente Alfa pode ser interpretado de diferentes formas:

- como a correlação entre a escala testada e todas as outras escalas possíveis contendo o mesmo número de itens, que poderiam ser construídas a partir de um universo de itens que meçam a característica de interesse;
- como a correlação entre o escore que um correspondente obtém ao responder a escala em teste e o escore que ele obterá se respondesse a todos os itens possíveis (escore verdadeiro).

O Coeficiente Alfa varia de 0 a 1, embora valores negativos possam ocorrer quando não há itens correlacionados positivamente entre si. Quanto maior o valor de Alfa, melhor a consistência interna da escala. Um baixo coeficiente Alfa, valores próximos a 0, indica que a amostra de itens é fraca na captura do conceito que deseja medir. Nesse caso, os itens com menor correlação individual devem ser eliminados.

Valores próximos a 1 indicam uma alta consistência interna, sendo que todos os valores do coeficiente Alfa encontrados nessa fase são considerados aceitáveis. A relação inicial dos fatores é apresentada a seguir, acompanhados de seus respectivos Coeficientes Alfa.

TABELA 13

## COEFICIENTE ALFA DAS DIMENSÕES – PRIMEIRA ETAPA DA PURIFICAÇÃO

DIMENSÕES	NÚMERO DE ITENS FINAIS	COEFICIENTE ALFA
F1	22	0,9423
F2	9	0,8709
F3	6	0,8402
F4	5	0,7331
F5	5	0,7100
TOTAL	47	

Também foi realizada a análise da consistência interna dos itens destinados a verificar o grau de centralização e formalização das organizações e da tendência a inovar. Verificou-se que os valores do coeficiente Alfa dessas duas dimensões são aceitáveis.

O coeficiente Alfa considerado “aceitável” varia em função do tipo de pesquisa. Nos estágios iniciais de uma pesquisa básica, coeficientes na faixa de 0,50 a 0,60 seriam suficientes, já numa situação em que importantes decisões serão tomadas com base nos resultados da pesquisa, um coeficiente na faixa de 0,90 seria o mínimo aceitável e 0,95 seria o desejável (CHURCHILL, 1979).

Na análise dos itens relacionados a centralização e formalização o coeficiente Alfa encontrado foi de 0,7644 e da tendência a inovar foi de 0,7398. Segundo CHURCHILL (1995), índices superiores a 0,60 são bastante aceitáveis em estudos de natureza fundamental, sendo que suas escalas podem ser utilizadas na análise das pesquisas sem nenhuma ressalva.

#### 6.3.4 ELIMINAÇÃO DOS ITENS COM MENOR CORRELAÇÃO

Neste passo foram eliminados os itens que apresentavam menor correlação com os demais componentes de cada fator. Estes itens são identificados pelo efeito que apresentam no coeficiente alfa de Cronbach do fator: quando são retirados, o coeficiente Alfa aumenta. Entretanto, conforme já foi apresentado, um dos objetivos da análise fatorial é produzir dimensões identificáveis, ou seja, com um significado.



Neste momento começa-se também a busca do significado de cada um dos fatores identificados, mesmo que para isso seu coeficiente Alfa acabe sendo reduzido. Na busca desse significado devem ser eliminados os itens que prejudiquem a coerência conceitual do fator. A seguir são apresentados os fatores purificados e seus respectivos coeficientes Alfa.

**TABELA 14**

**COEFICIENTE ALFA DAS DIMENSÕES – SEGUNDA ETAPA DA PURIFICAÇÃO**

DIMENSÕES	NÚMERO DE ITENS FINAIS	COEFICIENTE ALFA
F1	14	0,9217
F2	6	0,8535
F3	5	0,8297
F4	4	0,7690
F5	3	0,6519
TOTAL	32	

Esta etapa de purificação reduziu um pouco a consistência interna dos fatores, pois foram eliminados alguns itens (15 no total) que prejudicavam a análise da coerência conceitual de cada fator, ficando isolados dos demais e não colaborando na definição de uma dimensão. Apenas um dos fatores teve sua consistência interna melhorada, mas todos tiveram seus coeficientes Alfa mantidos acima de 0,65.

Ainda, para verificar a estrutura dos fatores resultantes, foi realizada novamente uma análise fatorial de componentes principais, com os 32 itens restantes. Mais uma vez foi necessária uma rotação adicional (Varimax) para que a composição dos diferentes grupos ficasse mais clara. Dessa análise, apenas seis itens não permaneceram nas suas dimensões originais, o que indica uma boa consistência da escala avaliada. Para a continuidade do processo de purificação da escala optou-se por manter esses itens, dada a consistência de significado apresentada, resultando assim numa escala com 32 itens.

### **6.3.5 ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA**

Para que a análise fatorial seja satisfatória, faz-se necessário que as variáveis sejam correlacionadas entre si. Isso fica muito mais evidente se lembrarmos que todas as variáveis juntas devem explicar um mesmo fenômeno (no caso, a orientação para o mercado). Caso a correlação entre as variáveis seja muito pequena, é improvável que elas compartilhem um significado comum (SPSS, 1993). Para testar essa correlação foi utilizado o teste KMO e Bartlett.

O teste de Bartlett verifica a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, ou seja, a correlação entre as variáveis é pequena, o que pode indicar que não existiriam fatores compartilhados entre elas (SPSS).

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial. Pequenos valores de KMO indicam que a análise fatorial pode não ser adequada, já que as correlações entre os pares de variáveis não podem ser explicadas pelas outras variáveis.

Os resultados obtidos pelos testes KMO e Bartlett foram os seguintes:

$$\text{KMO} = 0,67159$$

$$\text{Teste de Bartlett} = 1153,6696, \text{Significância} = 0,00000$$

KMO na faixa de 0,50 é satisfatório e o resultado de Bartlett é alto, com um nível de significância baixo, o que também é um resultado satisfatório (SPSS, 1993). Podemos assim considerar a análise fatorial como uma técnica adequada em nossa análise, já que existe um nível aceitável de correlação entre as variáveis.

#### **6.4 INTERPRETAÇÃO DAS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM ESCOLAS**

Neste ponto, com a escala já purificada e consistente, inicia-se o processo de interpretação, onde são comparados os resultados obtidos e as informações provenientes da revisão bibliográfica e da experiência.

A interpretação das dimensões geradas pela análise fatorial é uma das etapas mais delicadas do processo. Trata-se de um processo que depende, basicamente, da intuição e dos conhecimentos do pesquisador. No presente trabalho foram encontradas 5 dimensões subjacentes à orientação para o mercado em escolas.

No quadro a seguir é mostrado o carregamento dos fatores, sendo apresentada a seguir a interpretação de cada uma das cinco dimensões encontradas.

**QUADRO 8 – CARREGAMENTO DOS FATORES**

ITENS	FATORES <sup>a</sup>				
	1	2	3	4	5
<b>COMPROMETIMENTO COM OS CLIENTES</b>					
Item 26 – Preocupação em analisar a qualidade de produtos e serviços.	0,78				
Item 22 – Cooperação no relacionamento entre os grupos funcionais.	0,76				
Item 01 – Conhecimento dos fatores que influenciam a escolha de uma escola.	0,75				
Item 52 – Preocupação em manter a clientela atual.	0,75				
Item 29 – Investimento constante no treinamento.	0,74				
Item 47 – Preocupação em oferecer algo diferente.	0,74				
Item 36 – Ação rápida quando ocorre insatisfação com a qualidade dos serviços oferecidos.	0,71				
Item 30 – Preocupação em agregar serviços que aumentem a satisfação dos alunos.	0,69				
Item 20 – Utilização das informações sobre os alunos no planejamento de novos serviços.	0,64				
Item 15 – Existência de um sistema de informações atualizado sobre os alunos.	0,64				
Item 13 – Preocupação em conhecer necessidades e comportamento dos funcionários da escola.	0,61				
Item 54 – Realização de planejamento estratégico de mercado.	0,61				
Item 08 – Interação entre os funcionários do quadro de apoio e alunos para servi-los melhor.	0,54				
Item 02 – Investimento na coleta de informações sobre alunos.	0,50				
<b>ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO</b>					
Item 10 – Realização de pesquisas sobre satisfação dos clientes.	0,84				
Item 39 – Atendimento pessoal a reclamações feitas.	0,75				
Item 06 – Preocupação em descobrir novos produtos e serviços.	0,59				
Item 04 – Acompanhamento das mudanças ambientais e influência nos serviços oferecidos.	0,57				
Item 65 – Orientação sobre o atendimento ao cliente.	0,56				
Item 78 – Realização de reuniões para debater sobre as mudanças e decidir cursos de ação.	0,53				
<b>QUALIDADE E COOPERAÇÃO</b>					
Item 17 – Proximidade do setor administrativo e corpo docente.	0,83				
Item 76 – Conhecimento do padrão de desempenho esperado.	0,75				
Item 86 – Orientações diversificadas aos funcionários.	0,63				
Item 40 – Preocupação com a qualidade total no setor administrativo da escola.	0,60				
Item 45 – Trabalho interno totalmente voltado para a qualidade.	0,55				
<b>RESPONSIVIDADE E COMUNICAÇÃO</b>					
Item 11 – Flexibilidade organizacional.				0,84	
Item 44 – Repasse de informações aos setores pertinentes.				0,68	
Item 34 – Facilidade de acesso dos clientes a escola.				0,56	
Item 50 – Reivindicações como base para novos serviços.				0,52	
<b>INTERAÇÃO COM O MERCADO</b>					
Item 09 – Necessidades dos alunos determinam novos serviços.					0,84
Item 14 – Novos investimentos direcionados pelo mercado.					0,70
Item 21 – Preocupação com os problemas da comunidade.					0,65
<b>VARIÂNCIA EXPLICADA</b>	25%	7,9%	6,9%	5,8%	4,9%
<b>COEFICIENTE ALFA DO FATOR</b>	0,92	0,85	0,82	0,76	0,65

<sup>a</sup> Carregamentos < .50 omitidos

#### **6.4.1 COMPROMETIMENTO COM OS CLIENTES**

Nesta dimensão, que é a que possui mais itens (14 no total), são contempladas questões referentes a uma busca ativa por informações sobre os clientes (entendidos aqui como os alunos, os pais e os próprios funcionários da escola).

Envolve aspectos relacionados ao conhecimento das necessidades e do comportamento desses clientes internos e externos, a utilização dessas informações como guia para a manutenção da clientela, assim como a busca de uma melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela escola.

Fica visível a valorização da busca de informações sobre os clientes, de forma a direcionar as atividades desenvolvidas pela escola as suas necessidades. A característica principal desse fator é o comprometimento da organização com os seus clientes, de forma a garantir a satisfação dos mesmos. Para alcançar e manter essa satisfação os aspectos relacionados a preocupação com a qualidade acabam adquirindo uma importância maior.

Esse fator é responsável pela explicação de 25% da variância total, a maior carga explicativa apresentada pelos fatores. A consistência interna também é a mais alta, medida pelo coeficiente alfa de Cronbach (0,9217).

#### **6.4.2 ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

Esta dimensão, composta de seis itens, expressa a preocupação da organização em acompanhar o seu desempenho no mercado, de forma a verificar variações no nível de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos. Também manifesta a necessidade de realização de um trabalho de análise das mudanças que ocorrem no ambiente e da provável influência dessas mudanças no desempenho atual da escola.

Um atendimento adequado aos clientes facilita o recebimento de reclamações e sugestões, que fornecem subsídios importantes sobre a qualidade do produto e dos demais serviços que a escola está oferecendo, permitindo uma ação rápida por parte da organização quando necessário.

Este fator é responsável pela explicação de 7,9% da variância, somado ao primeiro fator completa 32,9% da variância explicada. O alfa apresentado é de 0,8537.

### **6.4.3 QUALIDADE E COOPERAÇÃO**

Nesta dimensão são apresentados cinco itens que referenciam basicamente dois aspectos: preocupação com a implementação de idéias da qualidade total em escolas e a existência de cooperação entre os funcionários, de forma a facilitar a realização do trabalho.

Aqui aparece a necessidade de aproximar o corpo docente do quadro técnico da escola, facilitando o repasse de informações importantes e proporcionando melhorias no ambiente de trabalho.

O percentual de explicação desse fator é de 6,9% e o coeficiente alfa é 0,8297. Acumulado com os dois primeiros fatores obtemos 39,7% de explicação da variância total.

### **6.4.4 RESPONSABILIDADE E COMUNICAÇÃO**

Nesta dimensão estão agrupados quatro itens que se referem a flexibilidade organizacional (para se adaptar a diferentes solicitações e reivindicações dos pais e alunos quanto aos serviços oferecidos) e a abertura para comunicações (facilitando o acesso à escola dos clientes e o repasse de informações aos setores pertinentes).

Este fator é responsável por 5,8% da variância, somado aos fatores anteriores completa 45,5% da variância explicada. O coeficiente alfa apresentado foi de 0,7690.

### **6.4.5 INTERAÇÃO COM O MERCADO**

A quinta dimensão é definida por três variáveis relacionadas ao direcionamento das ações da empresa de acordo com as informações obtidas no mercado onde ela atua. Indica também que as necessidades dos consumidores são muito mais importantes na determinação de um curso de ação do que as políticas internas da escola.

Esta dimensão também privilegia a preocupação com os problemas sociais da comunidade onde a escola está inserida. Buscando melhorar a análise conceitual foi eliminado um item, o que acabou diminuindo a consistência interna desse fator (passou para 0,65), mas teve um reflexo positivo na consistência apresentada pela escala final. Esse fator explica 4,9% da variância, somado aos valores anteriores perfazem um total de 50,4% da variância explicada por esses cinco fatores.

## 6.5 COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES IDENTIFICADAS E AS ENCONTRADAS NA LITERATURA

A fim de atingir os objetivos propostos aplicou-se um método de trabalho baseado primeiramente numa pesquisa bibliográfica, que envolveu uma revisão da literatura sobre orientação para o mercado e após uma pesquisa de campo, caracterizada por seu caráter quantitativo. Existiu também a necessidade de se utilizar uma fase exploratória para definir quais seriam as variáveis que mediriam a disseminação do conceito de marketing, precedendo à pesquisa descritiva, pois o interesse maior era permitir a adequação das escalas existentes a realidade escolar ou a construção de um novo instrumento.

Entre os estudos realizados, e já apresentados anteriormente, destaca-se o modelo empregado por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), o qual se sobressai das outras pesquisas na área por ambicionar a construção de uma escala de medição da orientação para o mercado, a escala MARKOR.

Comparando-se os modelos citados anteriormente, observa-se que os propostos por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993) e por NARVER e SLATER (1990), constituem-se nos mais simples, embora mais abrangentes, enfatizando os aspectos da coleta e da disseminação de informações, assim como da responsividade. A presente pesquisa fez uso dos grupos de variáveis do modelo MARKOR (geração e disseminação da inteligência de mercado e responsividade) como base para elaboração da escala para instituições de ensino, com modificações para corresponder a realidade em estudo.

Assim, partindo da leitura dos trabalhos desenvolvidos nessa área e da pesquisa qualitativa, entende-se que os atributos que uma instituição de ensino voltada para o mercado deve apresentar podem ser divididos em cinco grupos, conforme apresentado a seguir no **QUADRO 9**.

**QUADRO 9**  
**DIMENSÕES QUE CARACTERIZAM UMA ESCOLA**  
**ORIENTADA PARA O MERCADO**

1. Preocupação com a coleta de Informações	- Busca por informações a respeito dos clientes e dos concorrentes.
2. Disseminação da Informação	- Disseminação das informações coletadas por todos os departamentos da organização.
3. Responsividade à Informação	- Preocupação com a produtividade, solução de problemas, cumprimento de padrões.
4. Preocupação Social	- Envolvimento com os problemas sociais da comunidade onde a escola está inserida.
5. Preocupação com a Qualidade	- Busca contínua pelo aprimoramento dos professores e das condições de ensino.

O modelo construído no presente trabalho concorda em grande parte com essas cinco dimensões apresentadas acima. Contudo, são apresentadas algumas características mais específicas da realidade em estudo e que serão discutidas a seguir.

Para que este modelo pudesse realmente representar, de forma completa e adequada, as escolas particulares, foi preciso acrescentar outras variáveis as que são propostas por estes autores (conforme os resultados obtidos na fase qualitativa deste trabalho) e que são apresentadas a seguir no **QUADRO 10**.

## QUADRO 10

COMPARAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES ENCONTRADAS NA LITERATURA, NA PESQUISA QUALITATIVA E NO PRESENTE TRABALHO

<b>DIMENSÕES ENCONTRADAS</b>	
<b>NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>NO PRESENTE ESTUDO</b>
<p><b>1. Preocupação com a coleta de informações</b></p> <p>a) Geração de inteligência (Kohli e Jaworski).</p> <p>b) Orientação para o consumidor e para os competidores (Narver e Slater).</p> <p>c) Filosofia orientada para o consumidor, informações de marketing adequadas (Kotler e Fox).</p> <p>d) Busca de informações sobre os consumidores e os concorrentes (Deshpandé, Farley e Webster).</p> <p>e) Conhecimento do consumidor e dos concorrentes (Day).</p> <p><b>2. Disseminação da informação</b></p> <p>a) Disseminação da inteligência (Kohli e Jaworski).</p> <p>b) Coordenação interfuncional (Narver e Slater).</p> <p>c) Realização de trabalho em equipe (Shapiro).</p> <p>d) Compromisso de marketing integrado (Kotler e Fox).</p> <p><b>3. Responsividade à informação</b></p> <p>a) Responsividade (Kohli e Jaworski).</p> <p>b) Facilidade para a realização de negócios, comprometimento com as promessas feitas, alcance dos parâmetros propostos e responsividade (Shapiro).</p> <p>c) Preocupação em servir melhor os consumidores e trabalho com diferenciação do produto (Deshpandé, Farley e Webster).</p> <p>d) Segmentação do mercado, revisões periódicas do desempenho no mercado, orientação estratégica e implementação efetiva (Day).</p>	<p>1. COMPROMETIMENTO COM OS CLIENTES (1)</p> <p>2. ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO (3)</p> <p>3. QUALIDADE E COOPERAÇÃO (3 E 5)</p> <p>4. RESPONSABILIDADE E COMUNICAÇÃO (2 E 3)</p> <p>5. INTERAÇÃO COM O MERCADO (3 E 4)</p>
<b>NA PESQUISA QUALITATIVA</b>	
<p><b>4. Preocupação social</b></p> <p><b>5. Preocupação com a qualidade</b></p>	



Além dos fatores explorados através da revisão bibliográfica, existem mais alguns atributos importantes que foram levantados na fase qualitativa, através das entrevistas semi-estruturadas, e que foram agrupados da seguinte forma: preocupação com a qualidade e preocupação social. Os fatores encontrados no presente trabalho são:

1. **COMPROMETIMENTO COM OS CLIENTES:** trata dos mesmos aspectos discutidos na preocupação com a coleta de informações de marketing, abordando a preocupação com os clientes. Porém, as escolas mostraram uma preocupação com os seus clientes internos e nenhuma preocupação com a concorrência, já que não surgiu nenhum item nesse fator que trate da busca de informações sobre as demais escolas.
2. **ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO:** este fator corresponde à responsividade à informação, pois engloba itens referentes a preocupação da escola com o seu desempenho no mercado onde atua, assim como aspectos ligados à monitoração do ambiente em busca de mudanças que possam afetar o trabalho por ela desenvolvido.
3. **QUALIDADE E COOPERAÇÃO:** o terceiro fator, juntamente com o segundo, corresponde também à capacidade de resposta da organização (KOHLI e JAWORSKI, 1990) e à coordenação interfuncional (NARVER e SLATER, 1990). Ambos tratam dos procedimentos envolvidos na materialização da vantagem competitiva da organização, sendo este mais relacionado à preocupação com a qualidade dos serviços oferecidos e à procura por um ambiente de trabalho baseado na cooperação entre os grupos funcionais, possibilitando um melhor desempenho por parte da escola.
4. **RESPONSIVIDADE E COMUNICAÇÃO:** nesta dimensão encontram-se os itens referentes a preocupação em resgatar possíveis incidentes negativos, dar retorno a reclamações e ainda em reformular políticas e procedimentos que possam estar apresentando resultados negativos. Engloba aspectos relacionados tanto à capacidade de resposta da empresa como à disseminação da informação (KOHLI e JAWORSKI, 1990).
5. **INTERAÇÃO COM O MERCADO:** novamente trata-se da mesma dimensão discutida pelos autores já citados, a responsividade à informação, só que enriquecida pela preocupação com outros elementos do ambiente externo, como a preocupação com os problemas sociais ligados à comunidade onde a escola atua.

## 6.6 TESTE DAS HIPÓTESES

Neste item serão apresentados os resultados obtidos junto à amostra de escolas pesquisada, analisada sob o ponto de vista do teste das hipóteses levantadas no item 5.1.1 (página 64). Para se definir o procedimento correto para verificação das hipóteses de trabalho, é preciso antes se examinar a natureza das mensurações que foram realizadas.

Existem quatro tipos básicos de escalas de medida pelos quais um atributo pode ser quantificado: nominal, ordinal, de intervalo e de razão (MATTAR, 1993). A escala de medida que será utilizada vai determinar as operações e os testes possíveis de serem feitos com os resultados obtidos. Cada tipo de escala tem utilizações e limitações próprias, principalmente no que diz respeito às operações estatísticas possíveis de realizar, conforme apresentado no quadro a seguir.

### QUADRO 11

#### RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS E APLICAÇÕES DOS VÁRIOS TIPOS DE ESCALAS DE MEDIDA

ESCALA	CARACTERÍSTICAS	USO EM MARKETING	ESTATÍSTICAS POSSÍVEIS
NOMINAL	Identidade, definição única de números. Só identificam o indivíduo.	Marcas, sexo, raças, cores, tipos de lojas, gosta/não gosta, tamanho (P/M/G).	Moda, percentagens, Teste Binominal, Teste Qui-Quadrado, McNemar, Cochran Q.
ORDINAL	Ordem dos números. Serve para ordenar elementos.	Atitudes, preferências, opiniões, classes sociais, ocupações.	Medianas, Quartis, Decis, Percentis, Teste Mann-Whitney, Teste U, Kruskal Wallis, Correlação de Postos.
DE INTERVALO	Comparação de intervalos. As diferenças entre os números são comparáveis.	Atitudes, opiniões, conscientização, preferências, números-índices.	Média, Intervalo, Amplitude total, Amplitude média, Desvio médio, Variância, Desvio padrão, Teste Z, Teste t, Análise de variância, Correlação de produto – momento.
RAZÃO	Comparação de medidas absolutas. Comparação de proporções. Tem um zero. Permite a comparação da magnitude absoluta dos números.	Idade, preço, número de consumidores, volume de investimentos, renda, número de leitos.	Todos os do item anterior e mais: Média geométrica, média harmônica, Coeficiente de variação.

**FONTE:** MATTAR (1993)

No instrumento de medida aqui desenvolvido foram utilizadas dois tipos de escala: nominal e intervalar. Para a mensuração da variável dependente, isto é, do grau de orientação para o mercado das instituições de ensino, foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, com 32 itens. Duas variáveis independentes, centralização/formalização e tendência a inovar, foram medidas também através de uma escala Likert de 5 pontos, com 7 e 5 itens, respectivamente. Já as outras duas variáveis independentes, a finalidade da escola (fins lucrativos ou não) e o tamanho (pequena, média ou grande), foram mensuradas através de uma escala nominal.

A escala Likert é uma escala indireta, que compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, sobre as quais os respondentes são solicitados a concordar ou discordar, informando ainda o grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta (nível de concordância/discordância) é atribuído um número, que reflete a direção e a distância da atitude do respondente em relação a cada afirmação. As afirmações podem ser positivas ou negativas, devendo ser invertida a escala quando da tabulação das afirmativas negativas. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Nesta parte da análise dos resultados, são descritos os procedimentos utilizados para consecução da geração de um escore agregado de todas as variáveis relacionadas a orientação para o mercado nas escolas pesquisadas. Procurando corroborar as hipóteses de trabalho apresentadas anteriormente, duas análises estatísticas foram empregadas (teste Qui-Quadrado e Análise de Variância). A seguir apresentam-se, primeiramente, o procedimento de geração dos escores agregados das escalas de medida para serem utilizados na análise dos dados, e posteriormente, o resultado dos testes das hipóteses do estudo.

## **1ª ETAPA: GERAÇÃO DE ESCORES AGREGADOS DAS ESCALAS DE MEDIDA**

Para efetuar os testes das hipóteses propostas neste estudo, foram gerados escores agregados que possibilitam a análise geral das relações, diretas e indiretas, entre as variáveis independentes e a variável dependente (grau de orientação para o mercado).

O escore agregado de cada variável do estudo foi determinado através da soma das respostas de cada item da escala de uma determinada variável e posteriormente da divisão deste valor pelo número de itens da escala. Por exemplo, o escore agregado da variável tendência a inovar foi obtido através da soma dos cinco itens que compõem esta escala de medida dividido pelo número total de itens, neste caso pelo número cinco.

Com este procedimento desenvolvido através do comando COMPUTE, disponível no pacote estatístico SPSS, foi possível desenvolver o teste de hipóteses diretamente a partir das variáveis teóricas levantadas na coleta de dados. Todas as variáveis mensuradas através de escalas intervalares tiveram seus escores agregados.

A geração do escore global dos itens componentes da escala de mensuração do grau de orientação para o mercado das escolas foi feita da seguinte forma: primeiramente foi obtido o escore agregado de cada uma das cinco dimensões componentes da escala, em seguida, considerando o fato de que cada dimensão contribui com um percentual diferente para o total da variância explicada, realizou-se uma média dos cinco escores parciais ponderada pelo auto-valor de cada dimensão. Após o cálculo do escore global procurou-se classificar as escolas em três grupos: (1) com baixa orientação para o mercado, (2) com média orientação para o mercado e (3) altamente orientadas para o mercado.

Para a classificação das escolas nestes três grupos foi utilizado o cálculo dos quartis. Os quartis são os valores da variável correspondentes aos três elementos que dividem o conjunto de dados em quatro subgrupos de tamanhos iguais (MATTAR, 1993). São chamados, respectivamente, de 1º quartil o valor do elemento que divide o grupo numericamente ordenado em duas partes, a primeira com 25% e a segunda, com 75% dos elementos do grupo; de 2º quartil, o valor do elemento que divide o grupo numericamente ordenado em duas partes com 50% dos elementos cada uma; e de 3º quartil, o valor do elemento que divide o grupo numericamente ordenado em duas partes, a primeira com 75%, e a segunda, com 25% dos elementos do grupo (conforme apresentado na tabela abaixo).

**TABELA 15**

**CLASSIFICAÇÃO DAS ESCOLAS SEGUNDO O GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Percentil	Valor	Percentil	Valor	Percentil	Valor
25,00	33,314	50,00	35,017	75,00	37,947

O cálculo dos quartis para variáveis intervalares é aproximado e só pode ser feito se a variável estiver apresentada numa tabela de distribuição de frequências relativas acumuladas das classes em que tenha sido previamente subdividida.

Para enquadrar as escolas nos três grupos foi utilizado o seguinte critério: as escolas que apresentavam um escore global inferior ou igual ao valor do 1º quartil eram classificadas como possuindo uma baixa orientação para o mercado; as escolas com um escore próximo ao valor do 2º quartil, ou melhor, maior que o valor do 1º e menor que o valor do 3º, obtiveram a classificação de mediantemente orientadas para o mercado; já as escolas que apresentaram um escore global igual ou superior ao valor do 3º quartil são encontradas no terceiro grupo, classificadas como possuindo uma alta orientação para o mercado.

Na realização dos testes das hipóteses, apresentados a seguir, foi utilizada esta classificação das escolas, apresentada na forma de uma escala nominal, em vez da escala intervalar utilizada para a obtenção do grau de orientação para o mercado das escolas.

## **2ª ETAPA: REALIZAÇÃO DOS TESTES DAS HIPÓTESES DE TRABALHO**

**HIPÓTESE 1:** Os estabelecimentos de ensino maiores (em número de alunos) são mais orientados para o mercado do que os menores.

Para a verificação da primeira hipótese de trabalho foi utilizado o teste Qui-Quadrado para duas ou mais amostras não-relacionadas, considerando-se que as variáveis envolvidas são medidas por escalas nominais.

A utilização do teste Qui-Quadrado em pesquisa de marketing é para verificar se as distribuições absolutas de duas ou mais amostras não relacionadas diferem significativamente em relação a determinada variável. Por exemplo: verificar se as escolas com tamanhos diferentes (P/M/G) diferem significativamente no grau de orientação para o mercado (baixa/média/alta orientação para o mercado).

Nenhuma diferença significativa foi observada no grau de orientação para o mercado nos diferentes tamanhos de escola, indicando que este fator pouco interfere no nível de orientação para o mercado das escolas, conforme apresentado na tabela a seguir.

TABELA 16

TESTE DE HIPÓTESE - DIFERENÇAS NO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O  
MERCADO EM RELAÇÃO AO TAMANHO DA ESCOLA

NÚMERO DE ALUNOS DA ESCOLA	GRAUOM			TOTAL
	1	2	3	
ATÉ 499 ALUNOS [n.s.]	3	10	2	15
% NÚMERO DE ALUNOS DA ESCOLA	20,0%	66,7%	13,3%	100%
% GRAUOM	25,0%	43,5%	16,7%	31,9%
DE 500 A 999 ALUNOS [n.s.]	4	4	3	11
% NÚMERO DE ALUNOS DA ESCOLA	36,4%	36,4%	27,3%	100,0%
% GRAUOM	33,3%	17,4%	25,0%	23,4%
1.000 ALUNOS OU MAIS [n.s.]	5	9	7	21
% NÚMERO DE ALUNOS DA ESCOLA	23,8%	42,9%	33,3%	100,0%
% GRAUOM	41,7%	39,1%	58,3%	44,7%
TOTAL [n.s.]	12	23	12	47
% NÚMERO DE ALUNOS DA ESCOLA	25,5%	48,9%	25,5%	100,0%
% GRAUOM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

[n.s.] Diferença não significativa ao nível de 0,10 – Valor do teste Qui-Quadrado = 3,575

**HIPÓTESE 2:** Os estabelecimentos de ensino particular sem finalidade lucrativa (filantrópicos) são menos orientados para o mercado do que as escolas com objetivo de lucro.

Da mesma forma, contrariando os resultados de NAIDU e NARAYANA (1991), a finalidade da escola, se é lucrativa ou não, não evidenciou estar significativamente relacionada ao grau de orientação para o mercado de uma organização.

Os resultados do teste Qui-Quadrado para a segunda hipótese do trabalho, apresentados na tabela abaixo, não apontaram relação entre estas duas variáveis, levando-nos a refutar a hipótese H2.

TABELA 17

TESTE DE HIPÓTESE - DIFERENÇAS NO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O  
MERCADO EM RELAÇÃO A FINALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

NATUREZA DO SERVIÇO PRESTADO	GRAUOM			TOTAL
	1	2	3	
ESCOLA SEM FINS LUCRATIVOS [n.s.]	4	8	1	13
%NATUREZA DO SERVIÇO PRESTADO	30,8%	61,5%	7,7%	100,0%
%GRAUOM	33,3%	34,8%	8,3%	27,7%
ESCOLA COM FINS LUCRATIVOS [n.s.]	8	15	11	34
%NATUREZA DO SERVIÇO PRESTADO	23,5%	44,1%	32,4%	100,0%
%GRAUOM	66,7%	65,2%	91,7%	72,3%
TOTAL	12	23	12	47
%NATUREZA DO SERVIÇO PRESTADO	25,5%	48,9%	25,5%	100,0%
%GRAUOM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

[n.s.] Diferença não significativa ao nível de 0,10 – Valor do teste Qui-Quadrado = 3,016

Observa-se que as avaliações apresentadas pelas escolas com fins lucrativos e sem fins lucrativos são bastante semelhantes, com ligeiras diferenças em alguns itens. De modo geral, os dois grupos se alternam nas avaliações.

**HIPÓTESE 3:** Quanto maior o nível de centralização e formalização das atividades desenvolvidas pela organização escolar menor o grau de orientação para o mercado.

O procedimento para relacionar duas variáveis, uma do tipo nominal (orientação para o mercado) e uma do tipo intervalar (centralização/formalização) é a análise da variância (CHURCHILL, 1995 e MATTAR, 1993). Esse procedimento está disponível no pacote estatístico SPSS, permitindo que se comparem as médias obtidas pelos escores da centralização/formalização entre as três categorias de escolas, classificadas de acordo com o seu grau de orientação para o mercado.

A rotina selecionada é a ONEWAY, que oferece a verificação da igualdade dos escores médios obtidos, e possui rotinas de múltiplas comparações, que permitem verificar entre que categorias de orientação para o mercado estão as diferenças significativas nos escores médios de centralização/formalização.

No caso específico desta dissertação foram utilizados os procedimentos descritos para verificar a hipótese nula, de que as médias dos escores de orientação para o mercado obtidos pelas escolas com diferentes níveis de centralização/formalização são iguais. Caso o valor F obtido da ANOVA indique que a hipótese nula deve ser rejeitada, pode-se procurar onde estão as diferenças entre os três grupos de escolas (com nível baixo/médio ou alto de orientação para o mercado), por um procedimento de múltiplas comparações.

A idéia básica da análise da variância é que a variância da população derivada pode ser estimada a partir da amostra por diversos meios e a comparação dessas estimativas pode fornecer muitas informações sobre a população. Um teste paramétrico, como é o caso deste, pode ser utilizado quando se pressupõe a normalidade dos dados obtidos na amostra, o que foi confirmado através da realização de testes estatísticos no SPSS para a amostra de 47 escolas.

Contrariando os resultados encontrados por KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993), o resultado do teste da hipótese H3 não demonstrou haver relação entre o grau de centralização/formalização da organização e o nível de orientação par o mercado, levando-nos a refutar esta hipótese (ver **TABELA 18**).

**HIPÓTESE 4:** Quanto maior o grau de orientação para o mercado maior a tendência a inovação organizacional apresentada pelas escolas particulares.

Para verificar se as escolas classificadas com alta, média ou baixa orientação para o mercado apresentam um grau diferente de tendência a inovar recorreremos novamente a uma análise de variância. O procedimento utilizado foi também Anova Oneway, disponível no pacote estatístico SPSS, conforme apresentado na tabela abaixo.

**TABELA 18**

**VARIAÇÃO DO GRAU DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO EM RELAÇÃO AO GRAU DE CENTRALIZAÇÃO/FORMALIZAÇÃO E TENDÊNCIA A INOVAR**

	MÉDIA			F	SIG.
	1 BOM	2 MOM	3 AOM		
<b>H3: CENTRALIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO</b>	2,7857	3,0062	3,1190	0,735	0,485
<b>H4: TENDÊNCIA A INOVAR</b>	3,7000	4,2087	4,7833	13,248	0,000



Os resultados da análise de variância (para a hipótese 3) apontaram uma estatística  $F = 0,735$  e um  $p = 0,4853$ , levando-nos à interpretação de que não existe diferença significativa no grau de centralização/formalização nos diferentes níveis de orientação para o mercado, conforme apresentado na tabela a seguir.

Os resultados da análise de variância (para a hipótese 4) apontaram uma estatística  $F = 13,2478$  e um  $p = 0,000$ , levando-nos à interpretação de que existe uma diferença significativa no grau de tendência a inovar apresentado pelas escolas classificadas com alta, média ou baixa orientação para o mercado. Assim, aceita-se a hipótese H4.

A partir do teste de *Tuckey* (realizado a um nível de significância de 5%), foi possível identificar exatamente entre que grupos se encontravam estas diferenças, possibilitando-nos concluir que: à medida que aumenta o grau de orientação para o mercado das escolas aumenta também o grau relacionado a tendência a inovar. O grupo 2 (escolas com média orientação para o mercado) apresentou um escore médio (4,208) significativamente superior ao escore da tendência a inovar das escolas pertencentes ao grupo 1 (baixa orientação para o mercado, com escore médio de 3,7). As escolas do grupo 3 (alta orientação para o mercado) apresentaram um escore médio de tendência a inovar (4,783) significativamente superior ao encontrado nos demais grupos.

## CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES FINAIS

No capítulo anterior foi concebida uma escala de mensuração do grau de orientação para o mercado em instituições de ensino, e foram testadas as hipóteses de trabalho relacionadas ao tamanho, a finalidade da escola, ao grau de centralização/formalização e de tendência a inovar.

O primeiro resultado importante dessa pesquisa diz respeito à escala que mede a orientação para o mercado em escolas. Ela é apresentada na **TABELA 19**, a seguir:

**TABELA 19**

**FATORES E ITENS DA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA ORIENTAÇÃO PARA  
O MERCADO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Nº	ITENS
<b>FATOR 1</b>	<b>COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE</b>
26	Existe uma preocupação em analisar a qualidade dos produtos e serviços que a escola está oferecendo.
22	O relacionamento entre o grupos funcionais dessa escola é baseado mais na cooperação do que na competição.
01	Conhecemos os fatores que influenciam a escolha de uma escola por parte dos pais e dos alunos.
52	Temos a preocupação em manter a nossa clientela atual, tanto em relação aos alunos quanto ao nosso quadro de funcionários.
29	A escola investe continuamente no treinamento dos seus funcionários.
47	Procuramos oferecer algo além do que as outras escolas oferecem, como atividades extracurriculares (teatro, oficinas de arte,...).
36	Quando detectamos que os nossos alunos/pais estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos serviços tomamos ações corretivas de forma imediata.
30	Temos a preocupação de agregar serviços que possibilitem o aumento do conforto e da satisfação dos nossos alunos.
20	As informações obtidas sobre os nossos alunos são utilizadas para o planejamento dos novos serviços a serem desenvolvidos.
15	A escola possui um sistema de informações, computadorizado, ou em fichas, com dados atualizados sobre os seus alunos.
13	Temos a preocupação em conhecer as necessidades e o comportamento dos funcionários da nossa escola.
54	A nossa escola possui um planejamento estratégico de mercado, ou um planejamento de marketing, que prevê empreendimentos tanto a médio quanto a longo prazo.
08	Os funcionários do nosso quadro de apoio (como porteiros, serventes,...), assim como os professores, interagem diretamente com os alunos para descobrir como fazer para servi-los cada vez melhor.
02	Nossa escola investe na coleta sistemática de informações a respeito dos nosso alunos.

(CONTINUA)

Nº	ITENS
<b>FATOR 2</b>	<b>ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO</b>
10	A escola costuma realizar pesquisas, junto aos alunos ou a seus pais, visando medir o seu grau de satisfação com os nossos serviços, bem como para levantar sugestões sobre os mesmos.
39	Existe um atendimento pessoal e imediato para quem faz uma reclamação na nossa escola, seja um aluno, um pai ou um funcionário.
06	Temos a preocupação em descobrir que produtos e serviços os nossos alunos irão precisar no futuro.
04	Continuamente revisamos os efeitos que as mudanças econômicas, tecnológicas ou sociais podem causar nas necessidades dos nossos alunos.
65	Constantemente orientamos os nossos funcionários sobre a forma mais adequada de atender aos alunos e aos seus pais.
78	Temos reuniões constantes onde abordamos as mudanças que ocorrem no ambiente e, em função delas, como vamos nos adaptar.
<b>FATOR 3</b>	<b>QUALIDADE E COOPERAÇÃO</b>
17	O setor administrativo procura manter-se sempre próximo ao corpo docente da escola.
76	Todos os funcionários da nossa escola conhecem os padrões de desempenho profissionais que são esperados.
86	Nossos funcionários do setor administrativo recebem orientações diversificadas, para que possam substituir uns aos outros quando preciso.
40	Estamos procurando implantar esforços relacionados a qualidade total no nível administrativo da escola.
45	Todo o nosso trabalho interno está voltado para a questão da qualidade.
<b>FATOR 4</b>	<b>RESPONSIVIDADE E COMUNICAÇÃO</b>
11	Nossa organização é flexível, adaptando-se rapidamente às diferentes solicitações que podem ser feitas tanto por nossos alunos como por seus pais.
44	Nós repassamos para os setores as informações pertinentes sobre os nossos alunos através de reuniões periódicas.
34	O acesso dos alunos/pais ao setor pedagógico ou administrativo é fácil e desburocratizado.
50	As reivindicações feitas por nossos alunos/pais geralmente são a base para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço a ser oferecido pela escola.
<b>FATOR 5</b>	<b>INTERAÇÃO COM O MERCADO</b>
09	Os serviços que prestamos dependem mais das reais necessidades dos nossos alunos do que de políticas internas da escola.
14	Nossos investimentos são mais dirigidos pelas pesquisas de mercado do que por mudanças tecnológicas.
21	Nossa escola esforça-se para colaborar na solução de problemas sociais que surgem em nossa comunidade.

Essa tabela indica os itens finais resultantes de um procedimento de concepção de escalas de mensuração em marketing. Essa dimensionalidade é diferente, porém coerente com outras construções realizadas por estudiosos ligados a orientação para o mercado.

A primeira dimensão (F1) envolve aspectos relacionados ao conhecimento das necessidades e do comportamento dos clientes internos e externos da organização, a utilização dessas informações como guia para a manutenção da clientela, assim como a busca de uma melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela escola.

A segunda dimensão (F2) refere-se à preocupação da organização em acompanhar o seu desempenho no mercado, de forma a verificar variações no nível de satisfação dos clientes com os serviços oferecidos. Também manifesta a necessidade de realização de um trabalho de análise das mudanças que ocorrem no ambiente, e da provável influência dessas mudanças no desempenho atual da escola.

A terceira dimensão (F3) tem relação com a preocupação em implementar idéias da qualidade total na realidade escolar e da existência de cooperação entre os funcionários, de forma a facilitar a realização do trabalho.

A quarta dimensão (F4) refere-se à flexibilidade organizacional (adaptação a diferentes solicitações e reivindicações dos pais e alunos quanto aos serviços oferecidos) e à abertura para comunicações (facilidade no acesso dos clientes à escola e o repasse de informações aos setores pertinentes).

A quinta dimensão (F5) é definida por variáveis relacionadas ao direcionamento das ações da empresa de acordo com as informações obtidas no mercado onde ela atua. Indica também que as necessidades dos consumidores são muito mais importantes na determinação de um curso de ação do que as políticas internas da escola.

De um modo geral, os diretores de escolas avaliaram-se de modo bastante positivo em relação a todos os componentes da orientação para o mercado, atribuindo-se escores elevados em todas as dimensões.

A dimensão que apresentou maior escore foi **ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**, seguida da dimensão **COMPROMETIMENTO COM O CLIENTE**, duas dimensões que implicam no relacionamento interpessoal com os clientes, característica familiar aos trabalhadores do setor educacional. Portanto, este escore superior é coerente com as características da instituição educacional.

No nível intermediário ficou a dimensão **QUALIDADE E COOPERAÇÃO**, escore também coerente com a crescente preocupação do setor educacional em valorizar os aspectos técnicos ligados à administração escolar.

As dimensões que apresentaram escores relativamente menores, foram FACILIDADE DE ADAPTAÇÃO E COMUNICAÇÃO e IMPLEMENTAÇÃO DO CONHECIMENTO DO MERCADO. Este resultado é compatível com a cultura escolar estudada, que está começando a se preocupar com às questões mais voltadas para a parte mercadológica e administrativa.

É necessário considerar que essa elevada auto-avaliação efetuada pelos diretores das escolas pode indicar, ao invés de uma elevada orientação para o mercado, como seria o raciocínio lógico, que eles se encontram num estágio em que ainda não desenvolveram parâmetros críticos em relação ao seu desempenho. Outra possibilidade para justificar essa elevada auto-avaliação é o fato de os respondentes serem diretores das escolas, o que pode ter gerado um viés positivo nas avaliações.

É importante ressaltar que, ao ser reduzida para 32 itens, essa escala torna-se de fácil aplicação junto aos diretores e demais funcionários das escolas, contribuindo para a diminuição dos custos de aplicação, dada a rapidez e facilidade na sua operacionalização.

O segundo resultado importante refere-se à relação entre a tendência a inovar e o grau de orientação para o mercado. Essa relação foi testada e indicou uma forte tendência de que as escolas com um alto grau de orientação para o mercado também apresentam uma grande tendência a adotar procedimentos inovadores na sua organização.

Outros resultados encontrados na realização dos testes das hipóteses de trabalho indicam que as demais variáveis mensuradas (grau de centralização/formalização, tamanho e objetivo principal) não influenciam o grau de orientação para o mercado das escolas. A seguir são apresentadas as implicações teóricas e gerenciais destes resultados. Ao mesmo tempo, são elaboradas algumas sugestões para futuras pesquisas nesta área.

## **7.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Do ponto de vista gerencial, este estudo apresenta algumas contribuições. A possibilidade de efetuar medições desta característica é de grande interesse para o administrador de forma geral. Para o administrador escolar, em especial, vem adquirindo importância na medida em que o setor educacional está enfrentando algumas modificações, conforme já apresentado no Capítulo 1 deste trabalho, sendo obrigado a buscar novas formas de atuar para conquistar e manter clientes.

A orientação para o mercado é uma fonte de vantagens competitivas sustentáveis, permitindo que a organização esteja sincronizada com as necessidades de seus mercados e reaja rapidamente às mudanças ambientais.

Pouca diferenciação foi percebida entre as escolas pesquisadas, já que todos efetuaram avaliações bastante positivas de seu desempenho. Apesar de apenas uma hipótese levantada ter sido confirmada, esta constatação tem grande utilidade do ponto de vista gerencial, já que aponta para a oportunidade de maior sensibilização do setor.

Alguns pontos importantes a serem comentados: como já era previsto, as escolas demonstram uma preocupação menor com os itens ligados a lucratividade, sendo que este aspecto não apareceu em nenhum dos fatores analisados. Ainda como era previsto, um aspecto que teve bastante destaque foi a preocupação com a qualidade dos serviços da escola, com a satisfação dos alunos e com a interação humana. Apenas a preocupação com os aspectos ligados a sociedade não apareceu com a intensidade prevista, não surgindo como uma dimensão independente neste estudo.

As cinco dimensões encontradas: Comprometimento com o Cliente, Acompanhamento do Desempenho, Qualidade e Cooperação, Facilidade de Adaptação e Comunicação e Implementação do Conhecimento do Mercado fornecem um espectro rico para reflexão e aprimoramento da gestão escolar. A análise dos itens da escala de orientação para o mercado desenvolvida neste estudo pode subsidiar futuras decisões empresariais no setor de ensino.

## **7.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

A avaliação da orientação para o mercado conduzida neste trabalho partiu do ponto de vista dos diretores das escolas investigadas, que evidentemente devem ser considerados para tal mensuração. Cabe salientar que, estudos que levem em consideração outros níveis hierárquicos da organização, podem enriquecer a avaliação. Outra sugestão que se apresenta é a complementação da pesquisa, por meio da aplicação do instrumento desenvolvido em outras amostras de escolas e serviços de educação.

Como os resultados desta pesquisa apresentaram escores elevados em todas as dimensões avaliadas pelas escolas, recomendamos a realização de uma pesquisa que confronte as percepções dos diretores com as percepções dos clientes, para investigarmos as distorções de percepção.

## ESCOLAS QUE FIZERAM PARTE DA PESQUISA QUALITATIVA

1. Colégio Expoente - Centro

Entrevistado: Diretor de Marketing

2. Colégio Padre João Bagozzi - Bairro Portão

Entrevistado: Assessor de Marketing

3. Colégio Sagrado Coração de Jesus - Bairro Água Verde

Entrevistada: Diretora de Marketing

4. Colégio Dom Bosco - Bairro Ahú

Entrevistado: Diretor Geral

5. Colégio Erasto Gaertner -Bairro Boqueirão

Entrevistado: Diretor Geral

6. Colégio Lins de Vasconcellos - Bairro Bom Retiro

Entrevistado: Diretor Geral

7. Colégio Marista Santa Maria - Bairro São Lourenço

Entrevistado: Encarregado do Departamento de Marketing e Comunicação

8. Colégio Opet - Bairro Rebouças

Entrevistada: Diretora de Marketing

9. Escola Social Madre Clélia - Bairro Capão Raso

Entrevistada: Diretora Geral

10. Colégio Fênix - Bairro Boa Vista

Entrevistado: Diretor Geral

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Nº: \_\_\_\_\_

**1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

NOME DA ESCOLA: \_\_\_\_\_  
ENDEREÇO: \_\_\_\_\_ BAIRRO: \_\_\_\_\_  
CEP: \_\_\_\_\_ TELEFONE: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_  
NOME DO RESPONDENTE: \_\_\_\_\_  
CARGO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_  
TEMPO DE TRABALHO NA ORGANIZAÇÃO: \_\_\_\_\_ NO CARGO: \_\_\_\_\_

**2. DADOS DE CLASSIFICAÇÃO DA ESCOLA****2.1 NÚMERO DE ALUNOS:**

- 1. ATÉ 499 ALUNOS ( )
- 2. DE 500 A 999 ALUNOS ( )
- 3. DE 1.000 A 1.999 ALUNOS ( )
- 4. DE 2.000 A 2.999 ALUNOS ( )
- 5. DE 3.000 A 3.999 ALUNOS ( )
- 6. DE 4.000 A 4.999 ALUNOS ( )
- 7. MAIS DE 5.000 ALUNOS ( )

**2.2 CURSOS OFERECIDOS:**

- 1. EDUCAÇÃO INFANTIL ( )
- 2. ENSINO FUNDAMENTAL ( )
- 3. ENSINO MÉDIO ( )
- 4. ENSINO PÓS-MÉDIO ( )
- 5. CURSO PRÉ-VESTIBULAR ( )
- 6. CURSO SUPLETIVO ( )

**2.3 NATUREZA DO SERVIÇO PRESTADO:**

- 1. ESCOLA PARTICULAR ( )
- 2. ESCOLA PARTICULAR FILANTRÓPICA ( )
- 3. ESCOLA PARTICULAR CONFESSIONAL ( )
- 4. ESCOLA PARTICULAR CONFESSIONAL E FILANTRÓPICA ( )
- 5. ESCOLA PARTICULAR COMUNITÁRIA ( )

**2.4 FINALIDADE DA INSTITUIÇÃO:**

- 1. ESCOLA SEM FINS LUCRATIVOS ( )
- 2. ESCOLA COM FINS LUCRATIVOS ( )



### 3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A seguir estão relacionados diversos depoimentos com os quais você pode concordar ou discordar, pois estamos interessados em saber qual a sua verdadeira percepção a respeito de cada um deles, dentro da realidade de trabalho na sua escola. É importante destacar que não existem respostas certas ou erradas, apenas o seu entendimento a respeito de cada um dos itens, portanto marque um “x” onde melhor indicar o seu grau de concordância para cada uma das afirmativas.

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

1. Conhecemos os fatores que influenciam a escolha de uma escola por parte dos pais e dos alunos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
2. Nossa escola investe na coleta sistemática de informações a respeito dos nossos alunos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
3. Estudamos o comportamento das outras escolas na busca de idéias de como melhorar o nosso desempenho.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
4. Continuamente revisamos os efeitos que as mudanças econômicas, tecnológicas ou sociais podem causar nas necessidades dos nossos alunos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
5. Mantemos contato freqüente com os nossos fornecedores (ex: editoras) para sabermos o que existe de novo no mercado.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
6. Temos a preocupação em descobrir que produtos e serviços os nossos alunos irão precisar no futuro.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
7. Ao serem identificados problemas relativos a qualidade dos serviços prestados procuramos agir rapidamente para solucioná-los.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
8. Os funcionários do nosso quadro de apoio (como porteiros, serventes,...), assim como os professores, interagem diretamente com os alunos para descobrir como fazer para servi-los cada vez melhor.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
9. Os serviços que prestamos dependem mais de políticas internas da escola do que das reais necessidades dos nossos alunos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
10. A escola costuma realizar pesquisas, junto aos alunos ou a seus pais, visando medir o seu grau de satisfação com os nossos serviços, bem como para levantar sugestões sobre os mesmos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
11. Nossa organização é flexível, adaptando-se rapidamente às diferentes solicitações que podem ser feitas tanto por nossos alunos como por seus pais.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

12. Avaliamos regularmente os serviços que prestamos aos nossos alunos, identificando os que possam ser eliminados ou reduzidos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
13. Temos a preocupação em conhecer as necessidades e o comportamento dos funcionários da nossa escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
14. Nossos investimentos são mais dirigidos pelas mudanças tecnológicas do que por pesquisas de mercado.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
15. A escola possui um sistema de informações, computadorizado ou em fichas, com dados atualizados sobre os seus alunos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
16. A escola realiza, de forma regular, encontros interdepartamentais para discutir as novas tendências e o desenvolvimento do setor de ensino.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
17. O setor administrativo procura manter-se sempre próximo ao corpo docente da escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
18. Somos lentos em detectar mudanças na preferência dos nossos alunos em relação aos serviços prestados pela nossa escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
19. Quando algo importante acontece todos na escola ficam sabendo em pouco tempo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
20. As informações obtidas sobre os nossos alunos são utilizadas para o planejamento dos novos serviços a serem desenvolvidos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
21. Nossa escola esforça-se para colaborar na solução de problemas sociais que surgem em nossa comunidade.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
22. O relacionamento entre os grupos funcionais dessa escola (como professores, pessoal do setor administrativo, equipe de coordenação e supervisão,...) é baseado mais na cooperação do que na competição.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
23. Dados sobre a satisfação dos nossos alunos estão disponíveis em todos os níveis da escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
24. Se um concorrente lançar uma campanha intensa destinada aos nossos alunos, dificilmente implementaremos uma resposta de forma imediata.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
25. Quando um dos pais dos nossos alunos procura a escola para obter uma informação procuramos dar-lhe uma resposta imediata.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
26. Existe uma preocupação em analisar a qualidade dos produtos e serviços que a escola está oferecendo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

27. É normal que os novos programas implantados pelas outras escolas, bem como outros assuntos a elas relacionados, sejam discutidos por nossos funcionários.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
28. Costumamos participar de campanhas de educação e prevenção de doenças (como AIDS, uso de drogas,...).	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
29. A escola investe continuamente no treinamento dos seus funcionários.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
30. Temos a preocupação de agregar serviços que possibilitem o aumento do conforto e da satisfação dos nossos alunos.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
31. Aqui existe uma comunidade onde todos pensam a mesma coisa sobre quem é o nosso cliente e quais são as suas expectativas.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
32. Nós temos um trabalho de supervisão pedagógica que avalia, regularmente, o desempenho do professor e a sua didática.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
33. Além das necessidades e desejos dos alunos, os interesses da comunidade também são levados em consideração nas nossas decisões.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
34. O acesso dos alunos/pais ao setor pedagógico ou administrativo é fácil e desburocratizado.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
35. Vários departamentos da escola reúnem-se periodicamente para planejarem uma resposta conjunta às mudanças em curso no setor de ensino.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
36. Quando detectamos que os nossos alunos/pais estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos serviços tomamos ações corretivas de forma imediata.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
37. As mudanças que ocorrem na sociedade vão impondo reformulações na estrutura e no funcionamento da nossa escola.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
38. Acreditamos que uma escola, assim como qualquer outra empresa, tem que ter lucratividade.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
39. Existe um atendimento pessoal e imediato para quem faz uma reclamação na nossa escola, seja um aluno, um pai ou um funcionário.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
40. Estamos procurando implantar esforços relacionados a qualidade total no nível administrativo da escola.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
41. Fazemos trabalhos de assistência social com os nossos alunos (ex: arrecadação de alimentos) periodicamente.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

42. Temos dificuldades em agilizar o repasse de informações solicitadas pelos nossos alunos/pais.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
43. Nós não fazemos pesquisa de mercado, porque temos uma procura maior que o número de vagas oferecidas pela escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
44. Nós repassamos para os setores as informações pertinentes sobre os nossos alunos através de reuniões periódicas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
45. Todo o nosso trabalho interno está voltado para a questão da qualidade.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
46. Temos a preocupação em divulgar a nossa filosofia de trabalho para a comunidade, cuidando para que a imagem institucional da escola não se dilua.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
47. Procuramos oferecer algo além do que as outras escolas oferecem, como atividades extracurriculares (teatro, oficinas de arte,...).	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
48. Acreditamos ser desnecessária a realização de pesquisa de mercado, pois já temos uma noção intuitiva de qual é o nosso público-alvo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
49. As informações obtidas sobre os nossos alunos são repassadas somente para a direção.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
50. As reivindicações feitas por nossos alunos/pais geralmente são a base para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço a ser oferecido pela escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
51. Acreditamos que é necessário monitorar, acompanhar as atividades que as demais escolas estão desenvolvendo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
52. Temos a preocupação em manter a nossa clientela atual, tanto em relação aos alunos quanto ao nosso quadro de funcionários.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
53. Trabalhamos no sentido de que as pessoas da escola realmente conheçam quais são os valores e os princípios que norteiam o nosso trabalho.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
54. A nossa escola possui um planejamento estratégico de mercado, ou um planejamento de marketing, que prevê empreendimentos tanto a médio como a longo prazo.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
55. Não fazemos pesquisa de mercado porque ela acarreta um custo muito alto.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
56. Tomamos cuidado com a qualidade do material didático e dos recursos pedagógicos utilizados por nossos professores no processo de aprendizagem.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

57. Passamos para os nossos funcionários a idéia de que eles representam a escola, devendo atender aos nossos alunos e a seus pais da melhor forma possível.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
58. A nossa escola possui um orçamento definido para gastos com publicidade e propaganda.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
59. Consideramos informações sobre as demais escolas (valor da mensalidade, serviços oferecidos, Qualidade do material didático,...) para percebermos os nossos diferenciais.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
60. Possuir um ensino de boa qualidade e ter bons professores é o mínimo que uma escola pode oferecer hoje em dia.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
61. Nunca fizemos um planejamento voltado para marketing na nossa escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
62. A nossa escola está assumindo um novo papel, procurando ser responsável pelo desenvolvimento integral do aluno.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
63. Estamos sempre abertos para a comunidade, possibilitando a utilização dos serviços e da estrutura da nossa escola quando necessário.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
64. Não temos uma pesquisa periódica e sistematizada sobre o desempenho da nossa escola no mercado onde ela atua.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
65. Constantemente orientamos os nossos funcionários sobre a forma mais adequada de atender aos alunos e aos seus pais.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
66. Procuramos formar um cidadão diferente: um ser questionador, participativo e preparado para enfrentar as mudanças.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
67. Somente na época de matrícula é que nos preocupamos em fazer publicidade para atrair novos alunos para a escola.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
68. Acreditamos que a nossa escola é uma empresa educacional e constantemente nos reciclamos como funcionários de uma empresa, além de educadores.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
69. Temos um serviço de telemarketing para atender todas as solicitações e reclamações.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
70. Realizamos entrevistas com pessoas da comunidade para verificarmos qual a imagem que elas têm da nossa organização.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
71. Investimos bastante em propaganda, pois acreditamos ser um excelente recurso para a captação de novos alunos.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

72. Nós não nos preocupamos com as estratégias adotadas pelas outras escolas.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
73. Fazemos ao menos uma pesquisa de marketing por ano para utilizarmos como um roteiro para o nosso trabalho.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
74. Realizamos palestras na nossa escola sempre que percebemos que existe um problema social afetando a comunidade.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
75. Existe uma pessoa/unidade na escola, ou uma empresa contratada, responsável pelas atividades relacionadas a marketing.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
76. Todos os funcionários da nossa escola conhecem os padrões de desempenho profissionais que são esperados.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
77. Procuramos manter um padrão de qualidade nas instalações oferecidas, objetivando uma melhora no conforto dos nossos alunos durante o seu período de permanência na escola.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
78. Temos reuniões constantes onde abordamos as mudanças que ocorrem no ambiente e em como vamos nos adaptar.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
79. É comum enfrentarmos alguns problemas relacionados ao nosso serviço de atendimento.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
80. Os pais geralmente procuram a nossa escola para garantirem a matrícula dos filhos, não precisamos nos preocupar em fazer propaganda.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
81. Nem todos os nossos funcionários estão conscientes da importância do seu papel para a construção da imagem da escola.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
82. Elaboramos ao menos um planejamento anual, que envolve basicamente a decisão de como investir em matéria de marketing.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
83. Acreditamos que não devemos investir nossos recursos em propaganda, pois a propaganda feita pelos nossos alunos, ou seus pais, já é suficiente.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
84. As funções existentes na escola ligadas a marketing (como relações públicas, propaganda, pesquisa de mercado,...) são coordenadas pela direção da escola.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
85. Atingimos os padrões gerais de qualidade que estabelecemos.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
86. Nossos funcionários do setor administrativo recebem orientações diversificadas, para que possam substituir uns aos outros quando preciso.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>

#### 4. CENTRALIZAÇÃO / FORMALIZAÇÃO

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

1. Ninguém na escola detém o poder de centralizar qualquer informação.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
2. A maioria dos funcionários que trabalham aqui são responsáveis pelo controle do trabalho que executam.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
3. Aqui é permitido que os funcionários executem as suas funções da forma que lhes for mais conveniente.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
4. Todos os funcionários têm o poder de tomar decisões próprias quando é necessário atender a um aluno/pai rapidamente.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
5. Um funcionário pode elaborar suas próprias decisões sem ter que consultar ninguém antes.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
6. Mesmo assuntos de pouca importância têm que ser encaminhados para algum superior antes de ser dada uma resposta final.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
7. Nossos funcionários são constantemente controlados para verificarmos se eles agem de acordo com as normas estabelecidas.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>

## 5. TENDÊNCIA A INOVAR

ITEM	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Responder
------	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------	----------------------

1. Procuramos fazer com que a nossa escola seja a líder no seu campo de atuação.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
2. Nossa escola tem a preocupação em acompanhar os avanços que ocorrem no setor de ensino.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
3. Procuramos trabalhar com uma proposta pedagógica diferenciada, mais avançada em termos de conhecimento.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
4. Mantemos constantemente programas de atualização (reciclagem) para os professores e demais funcionários.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
5. A nossa escola está entre as últimas a tentarem um novo procedimento de ensino-aprendizagem considerado como promissor.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>



## RELAÇÃO DAS ESCOLAS QUE PARTICIPARAM DA FASE QUANTITATIVA

<b>Nº</b>	<b>NOME DA ESCOLA</b>	<b>BAIRRO</b>
01	Colégio Marista Santa Maria	São Lourenço
02	Colégio Sagrado Coração de Jesus	Água Verde
03	Curso e Colégio Dom Bosco	Centro
04	Colégio Opet	Bom Retiro
05	Colégio Padre João Bagozzi	Portão
06	Colégio Curitibano Adventista	Bom Retiro
07	Colégio Marista Paranaense	Seminário
08	Colégio Nossa Senhora Medianeira	Guabirota
09	Complexo Educacional Anchieta – sede 1	Centro
10	Complexo Educacional Anchieta – sede 2	Centro
11	Colégio Dom Bosco	Ahú
12	Escola Social Madre Clélia	Capão Raso
13	Instituto de Ensino Camões	Centro
14	Colégio Antônio Lacerda Braga	Boqueirão
15	Colégio Modelo do Paraná	Centenário
16	Colégio São Francisco de Assis	Mercês
17	Colégio Metropolitano	Centro
18	Colégio Dezenove de Dezembro	São Francisco
19	Colégio Erasto Gaertner	Boqueirão
20	Colégio Madalena Sofia	Higienópolis
21	Colégio Bom Jesus – Nossa Senhora de Lourdes	Cristo Rei
22	Colégio Integral	Centro Cívico
23	Colégio Spei Jovem	Água Verde
24	Colégio Fênix	Boa Vista
25	Associação de Ensino Novo Ateneu	Seminário
26	Colégio Nossa Senhora de Sion	Batel
27	Colégio Dom Bosco	Mercês

<b>Nº</b>	<b>NOME DA ESCOLA</b>	<b>BAIRRO</b>
28	Colégio Bardal	Centro
29	Colégio Rui Barbosa	Centro
30	Escola André Luis	Santo Inácio
31	Colégio Martinus	São Francisco
32	Colégio Unificado	Centro
33	Sociedade Educacional Expoente	Água Verde
34	Sociedade Educacional Expoente	Boa Vista
35	Colégio São Vicente Pallotti	Centro
36	Colégio Nossa Senhora de Fátima	Xaxim
37	Colégio Internacional de Curitiba	Bom Retiro
38	Colégio Nossa Senhora do Rosário	Bacacheri
39	Colégio Santa Cruz	Novo Mundo
40	Associação Educacional Decisivo	Cristo Rei
41	Colégio São José	Centro
42	Colégio Opet	Rebouças
43	Soc. Educ. Balão Vermelho – Colégio Anglo Bittar	Água Verde
44	Colégio Cenecista Brigadeiro Eppinghaus	Jardim das Américas
45	Colégio Curitibano	Água Verde
46	Escola Santo Anjo Masther	Parolin
47	Colégio Vicentino São José	Abranches

## ITENS COMPONENTES DA ESCALA MARKOR

### I. GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

- 1) Nesta empresa, encontramos-nos com os clientes no mínimo uma vez por ano para saber que produtos/serviços eles necessitarão no futuro.
- 2) Pessoas do nosso departamento de produção interagem diretamente com os clientes para aprender como melhor servi-los.
- 3) Nesta empresa nós fazemos muita pesquisa de mercado.
- 4) Nós somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nossos clientes.
- 5) Nós pesquisamos os usuários finais no mínimo uma vez por ano para verificar a qualidade de nossos produtos e serviços.
- 6) Nós pesquisamos e conversamos frequentemente com quem pode influenciar a compra de nossos usuários finais (por exemplo, atacadistas e varejistas).
- 7) Nós coletamos informações sobre nosso setor de maneira informal (por exemplo, almoços com amigos do setor, conversas com parceiros de negócios).
- 8) Em nossa empresa, as informações sobre nossos concorrentes são geradas, independentemente, por vários departamentos.
- 9) Nós somos lentos para detectar mudanças no ambiente industrial, tais como, na concorrência, na tecnologia ou em regulamentações.
- 10) Nós avaliamos periodicamente os prováveis efeitos de mudanças no nosso ambiente de negócios sobre nossos clientes.

### II. DISSEMINAÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MARKETING

- 1) Grande parte das conversas informais na nossa empresa diz respeito às táticas e estratégias dos nossos concorrentes.
- 2) Nós temos encontros com outros departamentos no mínimo uma vez a cada três meses para debater tendências e desenvolvimentos de mercado.
- 3) O pessoal da área comercial e do marketing da nossa empresa dedica tempo discutindo com outros departamentos as necessidades futuras dos clientes.
- 4) Nossa empresa faz circular periodicamente documentos (por exemplo, relatórios, informes de mercado) que fornecem informações sobre nossos clientes.
- 5) Quando alguma coisa acontece com um importante cliente toda nossa empresa sabe num curto período de tempo.
- 6) Dados sobre a satisfação dos nossos clientes são divulgados da mesma forma em todos os níveis nesta empresa.
- 7) Existe uma comunicação mínima entre a área comercial e o marketing com o departamento de produção no que diz respeito a desenvolvimentos de mercado.
- 8) Quando algum departamento encontra alguma coisa importante sobre a concorrência, ele é lento em alertar os outros departamentos.

### III. RESPONSABILIDADE

- 1) Nós utilizamos estas informações continuamente para decidir como responder a mudança de preço dos nossos competidores.
- 2) Princípios de segmentação de mercado direcionam os recursos de desenvolvimento para novos produtos na nossa empresa.
- 3) Por uma razão ou outra nós tentamos a ignorar as mudanças nas necessidades dos nossos consumidores em relação aos produtos ou serviços.
- 4) Periodicamente nós revisamos os recursos no desenvolvimento de novos produtos para verificar se eles estão alinhados com o que os consumidores querem.
- 5) Nossos planos de negócios são direcionados mais pelos avanços tecnológicos do que pela pesquisa de mercado.
- 6) Alguns departamentos realizam planos juntos periodicamente para responder as mudanças que ocorrem no nosso ambiente empresarial.
- 7) A linha de produtos que nós vendemos depende mais de políticas internas do que das necessidades do mercado.
- 8) Caso a maioria dos nossos concorrentes lance uma campanha intensiva direcionada para os nossos consumidores, nós podemos implementar uma resposta imediatamente.
- 9) As atividades dos diferentes departamentos da nossa empresa são bem coordenadas.
- 10) Os consumidores queixam-se pouco sobre dificuldades de serem ouvidos pela nossa empresa.
- 11) Caso nós estivéssemos próximos de um grande plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em um tempo hábil.
- 12) Nós somos rápidos em responder a mudanças significativas na estrutura de preço dos nossos concorrentes.
- 13) Quando descobrimos que os nossos consumidores estão insatisfeitos com a qualidade dos nossos serviços nós tomamos ações corretivas imediatamente.
- 14) Quando descobrimos que os nossos clientes gostariam de modificar um produto ou serviço, os departamentos envolvidos procuram um acordo sobre os recursos para realizá-los.

## ITENS COMPONENTES DA ESCALA DE NARVER E SLATER

### 1. ORIENTAÇÃO PARA O CONSUMIDOR:

- Comprometer-se.
- Criar valor para o consumidor.
- Entender as necessidades dos consumidores.
- Objetivar a satisfação dos consumidores.
- Mensurar a satisfação dos consumidores.
- Possuir serviços pós-vendas.

### 2. ORIENTAÇÃO PARA OS COMPETIDORES:

- Vendedores compartilham informações sobre os concorrentes.
- Respondem rapidamente as ações dos competidores.
- Os gerentes de topo discutem estratégias dos concorrentes.
- Objetivam oportunidades para obter vantagens competitivas.

### 3. COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL:

- Chamada interfuncional do consumidor.
- Informação compartilhada entre funções.
- Integração interfuncional na estratégia da empresa.
- Todas as funções contribuem para valorizar o consumidor.
- Compartilha recursos com outras unidades de negócios.

### 4. FOCO NO LONGO PRAZO:

- Periodicamente (a cada três meses) lucros são objetivos primários.
- Requer rápido retorno.
- Margem positiva de lucro ao longo do tempo.

### 5. LUCRATIVIDADE:

- Desempenho lucrativo mensurado mercado por mercado.
- Gerentes de topo enfatizando o desempenho no mercado.
- Todos produtos devem ser lucrativos.

**ITENS COMPONENTES DO TRABALHO DE DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER**

1. Regularmente nós mensuramos os serviços aos consumidores.
2. O desenvolvimento dos nossos produtos ou serviços é baseado no mercado e em informações sobre o consumidor.
3. Nós conhecemos bem nossos concorrentes.
4. Nós temos o conhecimento de como nossos consumidores valorizam nossos produtos ou serviços.
5. Nós estamos mais focados nos nossos consumidores do que em nossos concorrentes.
6. Nós competimos primariamente baseados na diferenciação do produto ou serviço.
7. Os interesses dos consumidores devem vir sempre em primeiro lugar, à frente dos nossos próprios.
8. Nossos produtos ou serviços são os melhores no negócio.
9. Eu acredito que esta empresa existe principalmente para servir os consumidores.

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE MARKETING DO  
DEPARTAMENTO DE ADMISSÕES – KOTLER E FOX**

**FILOSOFIA ORIENTADA PARA O CONSUMIDOR**

**PONTUAÇÃO**

- A. O departamento de admissões participa do processo de planejamento global da faculdade?
- 0 ☐ Não participa do planejamento da faculdade. Recebe apenas as metas de recrutamento estabelecidas pela administração central.
- 1 ☐ É solicitado a fornecer alguns dados e sugestões relativos às necessidades da faculdade, mas não participa do processo de planejamento formal.
- 2 ☐ Participa do planejamento anual e a longo prazo da faculdade.
- B. Qual é a filosofia dominante do departamento de admissões?
- 0 ☐ Fica apenas observando a entrada e a saída dos candidatos para depois “ir atrás” para preencher a “lacuna de vendas”.
- 1 ☐ Esforça-se para estar em todos os lugares onde os estudantes podem ser encontrados.
- 2 ☐ Identifica os principais recursos da faculdade, avalia-os em termos potenciais de atrair estudantes, aloca tempo e escolhe estratégias adequadas.
- C. Como o departamento de admissões está acompanhando e respondendo as principais tendências e desenvolvimentos ambientais?
- 0 ☐ Presta pouca atenção às mudanças ambientais.
- 1 ☐ Mantém-se informado mas é lento em responder as novas oportunidades.
- 2 ☐ Acompanha as tendências e oportunidades mutantes e é rápido nas respostas.

**COMPROMISSO DE MARKETING INTEGRADO**

**PONTUAÇÃO**

- D. O departamento de admissões tem influência ou controle suficiente sobre os recursos que importam para o recrutamento eficaz?
- 0 ☐ Não.
- 1 ☐ Mais ou menos.
- 2 ☐ Sim.
- E. O departamento de admissões está em contato direto com os professores, diretores e chefes de departamentos?
- 0 ☐ Raramente se encontra com os professores para saber o que estão fazendo.
- 1 ☐ Ocasionalmente, acompanha o trabalho dos professores para sentir as oportunidades de admissões possíveis.
- 2 ☐ Cultiva relações diretas com os professores para identificar as oportunidades de admissões possíveis.

F. O departamento de admissões faz bom uso de voluntários?

0 ☐ Espera-se que os voluntários trabalhem muito para a faculdade, embora recebam pouca motivação.

1 ☐ Os voluntários recebem agradecimentos no decorrer do seu trabalho.

2 ☐ Os voluntários são tratados com benefícios e agradecimentos especiais e estimulados a sentirem-se como importante força do esforço total.

### INFORMAÇÕES DE MARKETING ADEQUADAS

#### PONTUAÇÃO

G. O sistema de informações é adequado e fácil de ser usado?

0 ☐ É falho em alguns dados importantes e não está convenientemente organizado.

1 ☐ Contém a maioria dos dados necessários e está convenientemente organizado.

2 ☐ Contém todos os dados necessários e está convenientemente organizado.

H. Quando foram realizados os últimos estudos de percepções e atitudes dos recursos-chave da instituição?

0 ☐ Há diversos anos.

1 ☐ Há alguns anos.

2 ☐ Recentemente.

I. Qual esforço é despendido para mensurar e melhorar o custo-benefício das diferentes abordagens de recrutamento?

0 ☐ Pouco ou nenhum esforço.

1 ☐ Algum esforço.

2 ☐ Esforço substancial.

### ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

#### PONTUAÇÃO

J. Qual é a extensão do planejamento de recrutamento formal?

0 ☐ O departamento de admissões faz pouco ou nenhum esforço de planejamento formal.

1 ☐ Desenvolve um plano de recrutamento formal.

2 ☐ Desenvolve um plano anual de recrutamento detalhado e um cuidadoso plano de desenvolvimento a longo prazo que é atualizado anualmente.

K. Qual é a qualidade da estratégia de recrutamento atual?

0 ☐ A estratégia atual não é clara.

1 ☐ É clara e representa uma continuação da estratégia tradicional.

2 ☐ É clara, inovadora, baseada em dados e bem elaborada.



L. Qual é a extensão do plano de contingência?

0 ☐ O departamento de admissões não faz plano de contingência.

1 ☐ Toma algumas providências de contingência, mas pouco planejamento formal sobre o assunto.

2 ☐ Identifica formalmente as contingências mais importantes e desenvolve planos de contingências.

## IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA

### PONTUAÇÃO

M. Como as estratégias, políticas e técnicas de recrutamento são comunicadas e implementadas em todos os níveis da instituição?

0 ☐ Deficientemente.

1 ☐ Medianamente.

2 ☐ Prosperamente.

N. O departamento de admissões tem recursos adequados e usa-os adequadamente?

0 ☐ São inadequados para o trabalho a ser feito.

1 ☐ São adequados mas não empregados otimamente.

2 ☐ São adequados e empregados eficientemente.

O. Quais são a qualidade e adequabilidade das comunicações escritas destinadas ao mercado?

0 ☐ São inadequadas e mal preparadas.

1 ☐ São adequadas, mas mal preparadas.

2 ☐ São adequadas e de alta qualidade.

## PONTUAÇÃO TOTAL

O instrumento é usado da seguinte maneira. A resposta apropriada é assinalada em cada pergunta. As pontuações são somadas - o total está entre 0 e 30. A escala seguinte mostra o nível de eficácia de marketing.

0-5 = Nenhuma / 6-10 = Fraca / 11-15 = Satisfatória

16-20 = Boa / 21-25 = Muito boa / 26-30 = Ótima

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALMEIDA, Mário. De volta à prosperidade. Suplemento da **Revista Exame: Exame** Paraná - A vida depois do café. São Paulo: Editora Abril, ed. 610, nº 11, p.12, maio, 1996.
- ARCARO, Jerome S. **Quality in education: an implementation handbook**. Florida: St. Lucie Press, 1995.
- ARGYRIS, C. Teaching Smart People How To Learn. **Harvard Business Review**, p.99-109, may-june, 1991.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 39, p. 32-39, october, 1975.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Implantação da Qualidade Total na Educação**. Belo Horizonte, UFMG - FCO, 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- BARTELS, Robert. **The history of marketing thought**. Columbus, Publishing Horizons, 1988.
- BERRY, Leonard T. Relationship marketing of services: marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, nº 4, 1995.
- CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. USA: The Dryden Press, 6. ed., 1995.
- 
- \_\_\_\_\_ A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, vol. 16, p. 64-73, february, 1979.

COX III, E. P. The optimal number of response alternatives for a scale: a review. **Journal of Marketing Research**, p. 407-422, november, 1980.

DAMAMPOUR, Fariborz; EVAN, William M. Organizational innovation and performance: the problem of organization lag. **Administrative Science Quarterly**, vol. 29, nº 3, p. 392-408, 1984.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

\_\_\_\_\_. Continuous learning about markets. **California Management Review**, p. 09-31, summer, 1994a.

\_\_\_\_\_. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, vol.58, p. 37-52, october, 1994b.

\_\_\_\_\_; WENSLEY, Robin. Marketing theory with a strategic orientation. **Journal of Marketing**, vol. 47, p.79-89, fall, 1983.

DEGEUS, A. P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, p. 70-74, march-april, 1988.

DEMO, Pedro. **A nova LDB: ranços e avanços**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John; WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 23-27, january, 1993.

\_\_\_\_\_; WEBSTER, Frederick E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, vol. 53, p. 03-15, january, 1989.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, p. 375-394, march, 1990.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul. **Consumer Behavior**. Forth Worth: Dryden Press, 8th ed., 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luís Arnaldo. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **RAUSP Revista de Administração**, vol. 32, nº 1, p. 23-37. São Paulo: jan/mar 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FUNDEPAR - Fundação de Desenvolvimento Educacional do Estado do Paraná/Sistemas de Informações Educacionais. Dados não publicados. Curitiba, 1998.

GARITA, Gilberto Garro. Características de las mejores escuelas. **Educación: Revista de la Universidad de Costa Rica**, vol. 13, nº 1-2, p. 157-163, 1989.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p.78-91, july-august, 1993.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. Uma questão de sobrevivência: inovações e mudanças em marketing. **Revista Marketing**, nº 287, p. 37-44, dezembro, 1996.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1988.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

- GUILLON, A. Bueno; MIRSHAWKA, Victor. **Reeducação: qualidade, produtividade e criatividade: caminho para a escola do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GUMMESSON, E. Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. **European Journal of Marketing**, vol. 25, nº 2, p. 60-75, 1991.
- HAIR, Joseph F. Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate data analysis**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 40, p. 17-28, july, 1976.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 53-70, july, 1993.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 01-18, april, 1990.
- \_\_\_\_\_; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of marketing orientation. **Journal of Marketing Research**, vol. 30, p. 467-477, november, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_; FOX, Karen F. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

- \_\_\_\_\_; LEVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 33, p. 10-15, january, 1969.
- LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: Editora Nova Cultural, p. 25-55, 1986.
- LITTO, F. M. A escola do futuro e as novas tecnologias aplicadas à educação. **Revista de Educação e Informática**, ano 3, nº 8, dezembro, 1993, São Paulo.
- LONGHI, Mainar. Por que escolas particulares? **VERITAS**, Porto Alegre: PUC, vol. 38, nº 152, p. 603-615, dezembro, 1993.
- LUSCH, Robert F. e LACZNIAK, Gene R. The evolving marketing concept, competitive intensity and organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 15, nº 3, p. 1-11, fall, 1987.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Anais do IX ENANPAD, João Pessoa, 1995, vol. 1, nº 6, p. 309-327, janeiro, 1995.
- MARCHETTI, Renato. Diversidade e tendências das pesquisas qualitativas de marketing. In: **CADERNO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS** - Edição Comemorativa do Cinquentenário. Curitiba: UFPR, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, p. 15-24, 1995.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa em Marketing**. São Paulo: Atlas, vol. 2, 1993.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade total na escola**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 1993.

- MOREIRA, Júlio C. Tavares; PASQUALE, Perrotti P.; DUBNER, Alan G. **Dicionário de Termos de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAIDU, G. M. ; NARAYANA, Chem L. How marketing oriented are hospitals in a declining market? **Journal of Health Care Marketing**, vol. 11, nº 1, p. 23-30, march, 1991.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 20-35, october, 1990.
- NASH, E. **Database marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NOSSELLA, A. O diretor de escola: ou como ser mestre-de-obras na construção de uma Torre de Babel. In: BORGES... (et al.); **O papel do diretor e a escola de 1º grau**, São Paulo: FDE, p. 101-110, 1992.
- OLIVEIRA, M. A. M. **Escola ou empresa?** Petrópolis: Vozes, 1998.
- OLIVEIRA Jr., M.; CAMPOMAR, M. Aprendizagem organizacional e orientação para o mercado. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Anais do XX ENANPAD, Angra dos Reis - Rio de Janeiro, p. 347-360, 1996.
- PARO, V. Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1993.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.
- ROSSI, C. A. Vargas. Estado-da-Arte da Pesquisa em Comportamento do Consumidor e Sugestão de uma Agenda de Pesquisa Brasileira. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, vol. 1, nº 5, Anais do XIX Enanpad, João-Pessoa, p. 131-143, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leardership - a dynamic view**. San Francisco - USA: Jossey-Bass Publication, 1992.



- SELLTIZ, et. al. Métodos de pesquisa nas relações sociais – vol. 1 e 2 . São Paulo: EPU, 1987.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1992.
- SHAPIRO, B. What the Hell is “Market Oriented”? **Harvard Business Review**, p. 119-125, november-december 1988.
- SIGUAW, Judy A.; BROWN, Gene; WIDING, Robert E. The influence of the firm on sales force behavior and attitudes. **Journal of Marketing Research**, vol. XXXI, p. 106-115, february, 1994.
- SLATER, S. F. e NARVER, J. Marketing orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, vol. 59, p. 63-74, july, 1995.
- SPSS FOR WINDOWS: PROFESSIONAL STATISTICS, release 6.0. Copyright by SPSS Inc. United States of America, 1993.
- SWEENEY, D. J. Marketing: management technology or social process. **Journal of Marketing**, Chicago, vol. 37, p. 57-62, october, 1972.
- TOBIN, Daniel R. **Transformational Learning**. USA: Wiley & Sons, 1996.
- URDAN, André Torres. Avaliação empírica da escala Servqual em serviços hospitalares: uma crítica e réplica ao estudo de Vinícius Sittoni Brasil. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Anais do XIX ENANPAD, setembro, 1995.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, vol. 56, p. 1-17, october, 1992.
- \_\_\_\_\_. The rediscovery of the marketing concept. **Business Horizons**, p. 29-39, may-june, 1988.

WIND, Yoram; ROBERTSON, Thomas S. Marketing strategy: new directions for theory and research. **Journal of Marketing**, vol. 47, p. 12-25, spring, 1983.

WITTMANN, Lauro Carlos. A base das experiências de gestão inovadora no processo educacional: sua base material e histórica. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Brasília: vol. 7, nº 1/2, p. 60-78, jan./dez., 1991.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard. Problems and Strategies in services Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 49, p. 33-46, spring, 1995.